

DE INVLOED VAN RISK ASSESSMENT OP PARTNERSCHAPPEN

Een onderzoek naar de invloed van risk assessment op de partnerschappen van Veiligheidsregio Hollands Midden

Merel Makhija (381530)

*Erasmus Universiteit Rotterdam
Governance & Management van Complexe Systemen*

*1^o Lezer: Jasper Eshuis
2^o Lezer: Astrid Molenveld
Praktijkbegeleider: Peter Kessels*



Voorwoord

“Er is echt niets dat niet gebeuren kan vandaag” – Paskal Jakobsen (BLØF)

De bovenstaande uitspraak van Paskal Jakobsen vat deze scriptie in het kort samen. In uw handen heeft u momenteel mijn masterscriptie vast. Deze scriptie is geschreven ter afronding van de master Governance en Management van Complexe Systemen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De afgelopen maanden heb ik mij verdiept in de wereld van risico's en risk assessment bij de Veiligheidsregio Hollands Midden. Ik ben bezig geweest met het uitvoeren van een onderzoek naar de invloed van risk assessment op de partnerschappen van VRHM en ik heb gepoogd de organisatie hiermee waardevolle handvatten te bieden om te floreren als netwerkorganisatie.

Als eerst wil ik Jasper Eshuis bedanken voor zijn begeleiding, feedback en adviezen gedurende mijn scriptietraject. Evenals mijn stagebegeleider Peter Kessels voor zijn hulp en het me thuis laten voelen binnen de organisatie. Daarnaast wil ik ook mijn dank uitspreken voor alle respondenten en medewerkers van VRHM die de tijd hebben gemaakt om mij te helpen en te voorzien van advies.

Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor het kaartje dat ze me stuurde op een cruciaal moment, Fleur voor alle hete theetjes en aanmoediging met sterren en iedereen die me gedurende dit proces heeft voorzien van hulp, support en gezelligheid!

Het was een leerzame periode, maar ik ben ook blij dat ik deze nu kan afsluiten met een resultaat waar ik trots op ben. Ik ben helemaal klaar voor de volgende fase en kijk uit naar wat de toekomst mij zal brengen, want zoals Paskal Jakobsen al zei; “Er is echt niets dat niet gebeuren kan vandaag!”

Oktober '18, Rotterdam

Merel Makhija

Samenvatting

Het Regionaal Risicoprofiel is een van de drie planvormen die Veiligheidsregio Hollands Midden (VRHM) verplicht moet opleveren. Het risicoprofiel geeft een inventarisatie en analyse van de aanwezige risico's in de regio, dit gebeurt door het uitvoeren van een risk assessment. In de huidige samenlevingen worden risico's an sich en het identificeren ervan steeds complexer. Organisaties worden daarom steeds afhankelijker van elkaar bij het in kaart brengen en aanpakken van risico's, het vormen van sterke partnerschappen is dus van belang. De werkwijze van organisaties moet hier vanzelfsprekend op aangepast worden, zo ook de wijze van risk assessment. In dit onderzoek is gekeken naar de inhoud en het proces van risk assessment en de invloed hiervan op de partnerschappen van VRHM.

Theorie

Risk assessment is uitgesplitst in enerzijds inhoud en anderzijds proces. Uit de theorie kwam naar voren dat een risk assessment inhoudelijk is opgebouwd uit drie fases;

1. *Identificatie: in kaart brengen van risico's en de condities waar zij uit voort kunnen vloeien*
2. *Inschatting: prioriteren van risico's, in kaart brengen hoe erg hetgeen is wat ons kan overkomen*
3. *Evaluatie: beoordelen wanneer iets veilig genoeg is, in kaart brengen welke risico's we tolereren*

Deze drie fases volgen elkaar chronologisch op en het stapsgewijs doorlopen hiervan bevordert de kwaliteit van een risk assessment. Het risk assessmentproces kan op basis van de literatuur worden getoetst aan de hand van een viertal indicatoren, namelijk;

1. *Kennisdeling: combineren en delen van beschikbare kennis met actoren in het netwerk*
2. *Consensusbuilding: creëren van een gedeelde visie en gezamenlijke aanpak*
3. *Networking: creëren van netwerkrelaties en daarmee het vergroten van toegang tot kennis en resources*
4. *Accountability: Afleggen van verantwoording en dragen van verantwoordelijkheid*

De aanwezigheid van deze vier indicatoren maakt dat het risk assessment proces goed verloopt en maximaal resultaat oplevert. Partnerschappen worden in dit onderzoek gemeten aan de hand van gemeenschappelijke visie en vertrouwen in intenties en competenties.

Methode

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van kwalitatieve methode, hiervoor is gebruik gemaakt van een literatuurstudie en zijn zeventien interviews gehouden. Bij het selecteren van de respondenten is gekozen voor een brede vertegenwoordiging van verschillende publieke partners van VRHM, zo zijn interviews afgenomen bij politiek bestuurders, MOV'ers, omgevingsdiensten en waterschap. Binnen VRHM zijn interviews gehouden met directeuren, managers en medewerkers.

Resultaten

Uit de interviews is gebleken dat de risk assessment zoals deze nu wordt uitgevoerd niet overeen komt met de stappen die in de literatuur werden benoemd. De voornaamste obstakels bij de inhoudelijke stappen waren uiteenlopende definities en discussies over criteria voor de risico inschatting. Bij het proces van risk assessment bleek dat op het gebied van kennisdeling en consensusbuilding nog veel winst te behalen valt. De accountability blijkt een groot struikelpunt te zijn, omdat verschillende belangen haaks op elkaar staan en als onverenigbaar worden bestempeld. De doorwerking van deze resultaten is zichtbaar bij het gebrek aan gemeenschappelijke visie. Het verschil in accountability heeft vooral invloed op het vertrouwen in elkaars intenties. De variabelen inhoud en proces zijn ook onderling met elkaar verweven. Veel procesmatige variabelen hebben effect op de inhoudelijke stappen en vice versa.

Op basis van de onderzoeksresultaten valt er voor VRHM nog wist te behalen op zowel de inhoud als het proces van risk assessment. Het optimaliseren van de risk assessment resulteert in sterkere partnerschappen die in de complexe samenleving hard nodig zijn bij het omgaan met risico's.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doelstelling	8
1.4 Vraagstelling	9
1.6 Leeswijzer	11
2. Theoretisch Kader	12
2.1 Inhoudelijke risk assessment	12
2.1.1 Risico Identificatie	15
2.1.2 Risico Inschatting	19
2.1.3 Risico evaluatie	22
2.2 Procesmatige risk assessment	23
2.2.1 Kennisdeling	24
2.2.2 Consensusbuilding	26
2.2.3 Networking	28
2.2.4 Accountability	29
2.3 Partnerschappen	31
2.3.1 Gemeenschappelijke visie	31
2.3.2 Vertrouwen	32
2.4 Conceptueel model	32
3. Methodologie	34
3.1 Onderzoeksontwerp	34
3.2 Methode	35
3.3 Betrouwbaarheid & Validiteit	37
3.4 Operationalisatie	39

4. Analyse	40
4.1 Inhoudelijke risk assessment	40
4.1.1 Risico identificatie	40
4.1.2 Risico inschatting	42
4.1.3 Risk Evaluation	44
4.1.4 Samenvatting	45
4.2 Risk assessmentproces	46
4.2.1 Kennisdeling	46
4.2.2 Consensusbuilding & networking	48
4.2.3 Accountability	50
4.2.4 Samenvatting	52
4.3 Partnerschappen	52
4.3.1 Gemeenschappelijke visie	52
4.3.2 Vertrouwen in intenties	54
4.3.3 Vertrouwen in competenties	55
4.4 Analyse empirische relaties	56
5. Conclusie	58
6. Discussie	61
6.1 Fundamentele onzekerheid van risico's	61
6.2 Reflectie onderzoeksmethode	62
6.3 Vervolgonderzoek	63
7. Literatuurlijst	65
8. Bijlagen	74
Bijlage 1: Respondentenlijst	74
Bijlage 2: Interviewopzet	75

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Publieke veiligheid is een belangrijke waarde in de Nederlandse samenleving, een waarde waar dagelijks vele organisaties en medewerkers zich mee bezig houden om deze zo goed mogelijk te waarborgen. Om dit op efficiënte en kwalitatief hoogstaande wijze te doen, is in 2010 de Wet veiligheidsregio's van kracht gegaan. Met de ingang van deze wet werden brandweezorg, rampenbestrijding, crisisbeheersing en geneeskundige hulpverlening geïntegreerd op regionaal niveau (Wet veiligheidsregio's, 2010). Dit ging gepaard met de komst van nieuwe actoren, nieuwe samenwerkingen en nieuwe risico's. Om op passende wijze met deze nieuwe risico's om te gaan, vervult de veiligheidsregio een tweeledige taak die ten eerste bestaat uit het beperken van de risico's in de betreffende omgeving en ten tweede bestaat uit het adequaat reageren op het moment dat een ramp zich voordoet. Om zich hier zo goed mogelijk op voor te bereiden, werd van de veiligheidsregio's verwacht dat zij een risicoprofiel zouden opstellen. Hierin wordt een inventarisatie en analyse gemaakt van de aanwezige risico's in de veiligheidsregio, dit betreft zowel fysieke risico's als bedreigingen voor de continuïteit van de samenleving (Instituut Fysieke Veiligheid, 2009). Vervolgens vormt dit risicoprofiel enerzijds het fundament voor het opstellen van een regionaal beleidsplan met richtlijnen over risicobeheersing, die de basis moeten vormen voor het voorkomen en beperken van risico's in de regio. Anderzijds wordt er een crisisplan opgesteld met richtlijnen voor het omgaan met risico's op het moment dat deze zich wel voordoen en de juiste stappen die in dat geval ondernomen moeten worden (Veiligheidsregio Hollands Midden, 2015).

In de steeds complexer wordende samenleving is het belangrijk dat organisaties zich continu bewust zijn van nieuwe risico's en dynamische interacties in steeds grotere netwerken (Bueren et al, 2003). Alles is continu in beweging en om dit bij te kunnen benen, is het noodzakelijk om mee te bewegen. Het her-evalueren van systemen, blijven innoveren en samenwerken met partners zijn hierbij de sleutelementen om als organisatie te allen tijde op scherp staan (Boutellier, 2011 en De Vries et al, 2015). Als veiligheidsregio heb je dagelijks te maken met een verscheidenheid aan risico's die enorme gevolgen kunnen hebben voor de maatschappij wanneer zij over het hoofd worden gezien (Renn, 2008). Het is daarom van belang om als organisatie op adequate wijze te kunnen sturen op deze risico's en te sturen op basis van deze risico's. Voor een veiligheidsregio is het daarom noodzakelijk om bij het opstellen van

een nieuw risicoprofiel kritisch te blijven kijken. Opnieuw wordt geïnventariseerd welke risico's aanwezig zijn in de regio, hoe hiermee omgegaan dient te worden en misschien wel het belangrijkste, hoe deze risico's in kaart gebracht kunnen worden. Hoe kan in de huidige complexe samenleving voorkomen worden dat risico's en bijbehorende gevolgen over het hoofd gezien worden? Daarnaast wordt het speelveld steeds groter, complexe en nieuwe risico's maken dat samenwerking noodzakelijk wordt. Het identificeren van risico's vereist expertise van meerdere partners. VRHM heeft als ambitie om zichzelf te ontwikkelen als een netwerkorganisatie en het regionaal risicoprofiel is hierin de eerste stap. Middels het regionaal risicoprofiel willen ze partners bij elkaar brengen om tot een zo volledig mogelijke risk assessment te komen.

In Veiligheidsregio Hollands Midden (VRHM) gebeurt het opstellen van het risicoprofiel door een multidisciplinaire werkgroep bestaande uit vertegenwoordigers van diverse organisaties die betrokken zijn bij risicobeheersing en/of crisisbestrijding (Vos-Smit, 2015). De werkgroep heeft vooral veel praktische ervaring en dit uit zich in de wijze waarop het risicoprofiel tot stand is gekomen, de ervaring uit de praktijk heeft hierin de overhand. Zoals eerder aangegeven, blijft het voor een veiligheidsregio belangrijk om kritisch te blijven ten aanzien van het risicoprofiel en de wijze waarop deze opgesteld wordt, de Landelijke Handleiding Risicoprofiel blijkt bijvoorbeeld voor de wensen van VRHM niet meer toereikend te zijn. Deze biedt onvoldoende inzicht in de wijze waarop risico's inzichtelijk gemaakt kunnen worden en welke acties daar vervolgens op ondernomen moeten worden. Momenteel ontstaat er onder de betrokkenen bij het risicoprofiel daarom een nieuwsgierigheid naar meer theoretische achtergrond voor het opstellen van een risicoprofiel. Deze nieuwsgierigheid is enerzijds gericht op de overwegingen die gemaakt moeten worden en welke indicatoren een rol spelen bij het duiden van risico's. Anderzijds op het organiseren van het proces daaromheen, zoals welke partners daarbij betrokken moeten worden en op welke wijze. De steeds complexer wordende samenleving brengt een grote hoeveelheid aan nieuwe onzekerheden en risico's met zich mee die vragen om een andere aanpak dan de risico's van tien jaar geleden (Bueren et al, 2003). De speelvelden en netwerken die gepaard gaan met deze onzekerheden en risico's veranderen. Door de beweeglijkheid die hierbij komt kijken, blijft het een erg actueel onderzoeksgebied waar continu nieuwe theorieën uit voortvloeien. Deze theorieën kunnen vervolgens de basis vormen voor systemen in de praktijk, zoals dat omtrent risicoprofilering. Met het oog op het nieuwe risicoprofiel wat in 2019 gereed moet zijn, is dit daarom een nuttig moment om de horizon te verbreden en ook meer theoretische inzichten in overweging te nemen. Dit kan immers nieuwe en bruikbare inzichten opleveren die een verbeterslag in het risicoprofiel kunnen genereren.

1.2 Probleemstelling

Het is een gegeven dat het in de huidige samenleving steeds moeilijker wordt om risico's in kaart te brengen en te analyseren (Boutellier, 2011). Voor een veiligheidsregio is het van belang om een goed overzicht te hebben van de partners in het netwerk en de aanwezige risico's, zodat hier tijdig op ingespeeld kan worden. Dit gebeurt door maatregelen te treffen die sturen op en op basis van deze risico's en de daaruit voortvloeiende gevolgen. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de bestaande risico's in de regio is het van belang om alle middelen aan te grijpen en dus praktische en theoretische kennis te combineren. Het nieuwe risicoprofiel van VRHM moet in 2019 gereed zijn. De afgelopen twee profielen zijn destijds gebaseerd op de Landelijke Handleiding Risicoprofiel, maar dit bleek in de praktijk toch onvoldoende aan te sluiten bij de wens vanuit de regio, vandaar dat er een nieuwe zoektocht naar een passende wijze van risicoprofilering wordt gestart. Er is met name nog weinig theoretische en wetenschappelijke kennis met betrekking tot risicoduiding en –profilering gebruikt. Om de gewenste verbetering te kunnen realiseren, wil VRHM ook gebruik maken van deze beschikbare kennis. Dit helpt bij het in kaart brengen van de aanwezige risico's in de regio met behulp van partners, ook wel risk assessment genoemd. Risk assessment richt zich op het genereren van kennis over mogelijke risicobronnen en de mogelijke schadelijke gevolgen die hiermee gepaard gaan. Hieruit ontstaat een kader wat aangeeft welke onzekerheden als risico geïdentificeerd kunnen worden en welke niet. Momenteel voldoet het bestaande kader onvoldoende aan de verwachtingen binnen VRHM en kunnen risico's dus niet in de gewenste hoedanigheid gereduceerd worden, de doelstellingen worden dus niet behaald. Nieuwe en aanvullende inzichten moeten worden gebruikt om op effectieve wijze risico's inzichtelijk te maken binnen de regio, zodat hier vervolgens op een passende manier actie op ondernomen kan worden.

1.3 Doelstelling

Dit onderzoek heeft als doel om inzichtelijk te maken wat bestaande theorie zegt over het in kaart brengen van risico's, zowel het inhoudelijk beoordelen als het procesmatig uitvoeren en hoe deze inzichten gebruikt kunnen worden bij het opstellen van het regionaal risicoprofiel. Op deze manier kan risicoprofilering mee blijven bewegen met grotere veranderingen in de samenleving, zoals complexiteit en nieuwe soorten risico's. Tevens kan de huidige aanpak van het risicoprofiel uitgebreid worden door naast praktische ervaringen ook theoretische inzichten mee te nemen bij het in kaart brengen van de risico's in de regio.

1.4 Vraagstelling

In lijn met de bovengenoemde probleem- en doelstelling is een centrale onderzoeksvraag geformuleerd.

“Hoe beïnvloeden de inhoud en het proces van risk assessment de partnerschappen van Veiligheidsregio Hollands Midden?”

Om de partnerschappen van VRHM inzichtelijk te maken, zal gekeken worden naar de relatie die VRHM heeft met haar partners. Hiervoor worden verschillende partners benaderd en bevraagd over hun ervaringen, dit zijn gemeenten, omgevingsdiensten en het waterschap. Belangrijk om te vermelden is dat de relatie die VRHM met deze partners heeft in essentie niet van elkaar verschilt, aangezien VRHM voor alle bovengenoemde organisaties een soortgelijke partner zou moeten zijn. In het onderzoek zal daarom geen aandacht zijn voor verschillende vormen van partnerschappen, maar slechts voor de relatie tussen VRHM en haar primaire publieke partners. Het antwoord op de bovenstaande vraag zal tot stand komen door het beantwoorden van een aantal ondersteunde deelvragen.

Theoretisch

1. Op welke wijze wordt risk assessment geduid in de wetenschappelijke literatuur?
2. Op welke wijze wordt het proces van risk assessment geduid in de wetenschappelijke literatuur?
3. Op welke wijze worden partnerschappen gedefinieerd in de wetenschappelijke literatuur?

Methodologisch

4. Op welke wijze kunnen de indicatoren van risk assessment bepaald en gemeten worden?
5. Op welke wijze kunnen de indicatoren van partnerschappen bepaald en gemeten worden?

Empirisch

6. Welke indicatoren van risk assessment zijn bij Veiligheidsregio Hollands Midden zichtbaar in de praktijk?
7. Welke indicatoren van partnerschappen zijn bij Veiligheidsregio Hollands Midden zichtbaar in de praktijk?

Analytisch

8. Hoe verhouden de theoretische en praktische bevindingen zich tot elkaar in de Veiligheidsregio Hollands Midden?
9. Welke aanbevelingen over risk assessment ten behoeve van de partnerschappen van VRHM kunnen worden gedaan op basis van de theoretische en empirische bevindingen over risico-indicatoren?

1.5 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

Aangezien de Wet Veiligheidsregio's een relatief nieuwe wet is (Wet veiligheidsregio's, 2010), is het voor veel regio's nog een grote zoektocht naar een passende invulling hiervan. De portefeuille van risico- en crisisbeheersing lag voor 2010 bij gemeenten, zij gaven het veiligheidsbeleid vorm op lokaal niveau. Met de komst van de Wet Veiligheidsregio's veranderde dit. Naar deze verschuiving is nog weinig onderzoek gedaan en dit onderzoek tracht de praktische kennis hierover aan te vullen.

Een veiligheidsregio baseert haar doelstellingen en projecten op basis van drie centrale planvormen, namelijk het regionaal risicoprofiel, het regionaal beleidsplan en het crisisplan. Binnen dit onderzoek wordt in het specifiek gefocust op het risicoprofiel. Iedere Veiligheidsregio in Nederland is wettelijk verplicht dit eens in de vier jaar op te leveren. De uitkomsten van dit onderzoek zijn in het specifiek gericht op VRHM en biedt deze organisatie handvatten voor het optimaliseren van hun risicoprofiel, zowel op inhoudelijk als procesmatig niveau. Deze handvatten zouden ook gebruikt kunnen worden door andere veiligheidsregio's in hun zoektocht naar een passende invulling van het risicoprofiel.

Wetenschappelijke relevantie

Tot dusver is er nog weinig wetenschappelijke kennis over het toepassen van risk assessment binnen veiligheidsregio's. Zoals eerder aangegeven is dit grotendeels te wijten aan het korte bestaan van de veiligheidsregio's, anderzijds komt het uitvoeren van een risk assessment binnen de publieke- en veiligheidssector nog weinig voor. Risk assessment werd jaren gezien als een strikt feitelijke prioritering van risico's (Pidgeon, 1998), iets wat lastig te verenigen was met publieke waarden en belangen. Tegenwoordig zie je dit echter wel steeds meer terug, maar de wetenschappelijke literatuur hierover is nog beperkt. Dit onderzoek draagt bij aan het aanvullen en verrijken van de literatuur over risk assessment in de publieke sector, dus ook rekening houdend met publieke waarde en belangen. Daarnaast wordt in de bestaande literatuur over risk assessment in het specifiek gefocust op inhoudelijke variabelen of op procesmatige variabelen. Een combinatie hiervan komt niet tot nauwelijks voor. Dit onderzoek heeft op

basis van verschillende literatuurbronnen beide elementen onderzocht. Op deze wijze worden extra variabelen inzichtelijk gemaakt en gekeken naar de invloed die zij hebben op, in dit geval, partnerschappen. Dit uitkleden van zowel inhoudelijke als procesmatige variabelen heeft als wetenschappelijk voordeel dat ook gekeken kan worden naar de invloed die inhoud en proces op elkaar hebben, bijvoorbeeld of deze elkaar ook versterken of juist niet. Dit kan als basis fungeren voor mogelijk vervolgonderzoek en nieuwe inzichten op het gebied van risk assessment opleveren.

1.6 Leeswijzer

In dit onderzoek zal eerst de theorie over risk assessment en partnerschappen uiteen worden gezet. Op basis hiervan wordt een conceptueel model gepresenteerd waarin de onderlinge relaties tussen de verschillende variabelen schematisch worden weergegeven. Dit theoretisch kader vormt het raamwerk voor het onderzoek. De methodologische stappen worden toegelicht in hoofdstuk 3. Op basis hiervan worden de empirische resultaten geanalyseerd in hoofdstuk 4. Het onderzoek wordt afgesloten met een antwoord op de hoofdvraag en daarmee een conclusie over de invloed van risk assessment op partnerschappen in VRHM. In de discussie is vervolgens kritisch gekeken naar de opzet en resultaten van het onderzoek en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch Kader

Sinds 2010 zijn alle veiligheidsregio's in Nederland wettelijk verplicht tot het maken van een risicoprofiel. Hierin moeten de regio's het hoofd kunnen bieden aan de betreffende bedreigingen in hun regio (Vos-Smit, 2015). Deze moeten geïdentificeerd worden en vervolgens kunnen maatregelen in kaart gebracht worden die gericht zijn op het beperken van de risico's en het reduceren van de schadelijke gevolgen. Om de risico's op adequate wijze te kunnen identificeren is het belangrijk om een juiste inhoudelijke analyse uit te voeren en samen te werken met partners. Een inhoudelijke analyse begint met een heldere afbakening van het begrip risico, dus inzichtelijk maken wat precies een risico is. Met deze theoretische afbakening kan vervolgens gekeken worden naar wanneer iets een risico is, dus welke indicatoren van toepassing zijn. Op basis hiervan kunnen vervolgens prioriteiten worden gesteld en maatregelen worden bepaald die ingezet kunnen worden om de schade binnen de samenleving zoveel mogelijk te beperken (Renn, 2008).

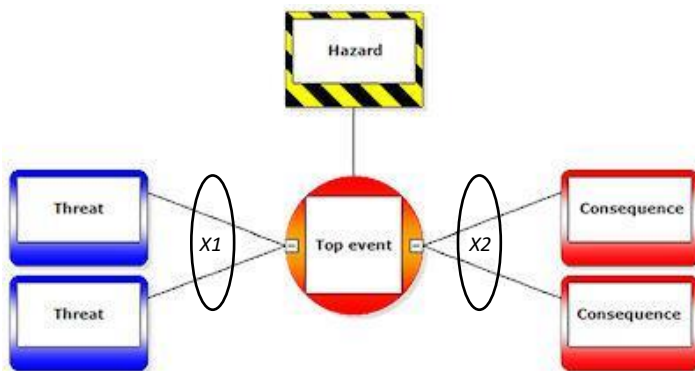
In dit hoofdstuk zullen verschillende theoretische concepten met betrekking tot risico's, risk assessment en partnerschappen uiteen worden gezet. De kernconcepten van risk assessment worden gesplitst in inhoudelijke variabelen en procesmatige variabelen.

2.1 Inhoudelijke risk assessment

In de huidige complexe en snel ontwikkelende samenleving neemt het aantal risico's waar wij dagelijks mee kampen in grote mate toe (Beck, 1992). Het garanderen van de publieke veiligheid is hierdoor een steeds complexere taak geworden (Zedner, 2009). Met een risico wordt het volgende bedoeld; de onzekerheid over de ernst van een gebeurtenis en de daaruit voortvloeiende gevolgen. Hierbij wordt rekening gehouden met de waarde die mensen belangrijk vinden, dit element zal later nader toegelicht worden (Aven & Renn, 2009). Veel organisaties en overheidsinstanties houden zich bezig met veiligheid, het omgaan met risico's bekleedt dan ook al jaren een prominente plaats op de politieke en maatschappelijke agenda (Prins, 2014). Dit bewustzijn van de toenemende risico's noemen de sociologen Ulrich Beck (1992) en Anthony Giddens (1984) de *Risk Society*. Hierbij is een samenleving zich in toenemende mate bewust van de gevolgen en onzekerheden die gepaard gaan met modernisatie, waardoor de focus verschuift van ontwikkeling en innovatie naar risicobeheersing en het reduceren van

bedreigingen (Beck, 1992 en Giddens, 1984). Hieruit is een risico-ethos ontstaan, waarbij het voorkomen van risico's de boventoon voert in de alledaagse praktijk. De Risk Society richt zich dus als het ware op het identificeren, evalueren, communiceren en besturen van risico's (Ekberg, 2007).

Een risicovolle situatie kan ontstaan door verschillende oorzaken, deze zelfde situatie kan vervolgens ook verschillende schadelijke gevolgen hebben. Het *Bow-tiemodel* (figuur 1) is ontwikkeld in de olie- en gasindustrie waar het werd gebruikt om het ontstaan en de ontwikkeling van de daar aanwezige ongeluksscenario's in kaart te brengen (Chevreau et al, 2006). Later werd de bow-tie ook gebruikt voor allerlei soorten risico's in verschillende onderzoeks- en werkgebieden, omdat het model op heldere wijze verschillende oorzaken en gevolgen inzichtelijk maakt. Op deze manier is een situatie voor zowel deskundigen als leken in één oogopslag helder (Chevreau et al, 2006 en Duijm, 2008). Het bow-tiemodel illustreert de relatie tussen potentiële gevaren, oorzaken, rampen, maatregelen en gevolgen (Cockshott, 2005). Er wordt zichtbaar hoe verschillende rampenpaden kunnen ontstaan met een risicovol evenement in het midden (Bellamy, 2000 en Cockshott, 2005). Het gebruik van dit model geeft een zo volledig mogelijk beeld van de mogelijke oorzaken en gevolgen die een risicovolle situatie kan hebben. Hierin staan zowel veelvoorkomende als weinig voorkomende oorzaken en zowel ernstige als minder ernstige gevolgen (Van Duijne et al, 2008).



Figuur 1: Bow-tie model

Men kan zich alleen op risico's voorbereiden waarvan ze weet hebben van het bestaan ervan. Dit geldt zowel voor de oorzaak, de risicogebeurtenis als de schadelijke gevolgen. Je kunt je pas voorbereiden op risico's op het moment dat je weet wat de mogelijke oorzaken en gevolgen kunnen zijn. Op basis hiervan wordt namelijk gekozen voor bepaalde voorbereidingen en risk managementtechnieken (Cleden, 2009). Het voorbereiden op de risicovolle gebeurtenis kan enerzijds aan de oorzakzijde (X1) plaatsvinden door

mogelijke bedreigingen die kunnen leiden tot de gebeurtenis te bestrijden. Anderzijds kunnen voorbereidingen getroffen worden aan de gevolgzijde (X2), deze zijn gericht op herstel wanneer de gebeurtenis zich toch heeft voorgedaan, zodat schadelijke gevolgen zoveel mogelijk beperkt of zelfs geheel vermeden kunnen worden (Trbojevic & Carr, 2000). Ondanks dat overheden en andere organisaties door de jaren heen steeds meer kennis hebben vergaard over de bestaande risico's in de samenleving, is het onmogelijk om te anticiperen op alle scenario's en alle mogelijke gevolgen hiervan in te calculeren (Renn, 2008). Het in kaart brengen van alle aanwezige rampenpaden en daarbij behorende risico's is daarom vrijwel onmogelijk.

Om risico's enerzijds te beperken en anderzijds zo adequaat mogelijk met de schadelijke gevolgen om te gaan, vindt *Risk Governance* plaats. Dit betreft alle structuren en processen op het gebied van het besturen en managen van risico's en risico-gerelateerde beslissingen. Zowel juridische, institutionele, sociale als economische contexten spelen hierbij een rol, evenals de betrokkenheid van verschillende actoren en stakeholders (Renn, 2008). Risk Governance heeft niet alleen als doel om onwenselijke uitkomsten tegen te gaan, maar richt zich tevens op het stimuleren van wenselijke uitkomsten. Dit betekent dat niet alleen gekeken wordt naar het in kaart brengen en managen van risico's, maar ook naar de daarop volgende acties die genomen moeten worden (Aven & Krohn, 2014). Risk Governance bestaat uit verschillende stadia, maar verschillende auteurs hanteren veelal andere benamingen en fasering hiervoor. Een veel terugkerend onderdeel is *risk assessment*, dit wordt door Van Duijne et al (2008) gedefinieerd als het identificeren van het karakter en de schaal van de mogelijke impact. Onderzoek heeft de laatste jaren een verandering teweeg gebracht omtrent het concept van risico's. Het betreft niet meer alleen de waarschijnlijkheid dat een bepaalde gebeurtenis zich voordoet, maar ook framing door sociale processen en risicocommunicatie zijn van invloed op de risicoperceptie (Pidgeon, 1998). Risk assessment vindt dus plaats in zowel de fysieke als de sociale dimensies van risico's. Dit betekent dat er een onderscheid gemaakt kan worden in fysiek bewijs en sociale waarden. Risicoanalyses kunnen niet alleen plaatsvinden op basis van fysieke en technische fundamenten, maar moeten ook publieke waarde in acht nemen. Of deze waarden ook daadwerkelijk representatief zijn voor een juiste risicoafweging is in zekere zin irrelevant zolang mensen het gevoel hebben dat het van belang is voor hen of hetgeen waar zij waarde aan hechten (Renn, 2008). Tussen diverse (groepen) mensen zijn dan ook verschillen te observeren die het product zijn van de bestaande sociale en culturele verschillen in de samenleving. Zij kunnen bepaalde gevaren of onzekerheden verschillend kwalificeren en verschillende criteria kunnen daarbij een rol spelen (Pidgeon, 1998). Op het moment dat de sociale dimensie onvoldoende in acht genomen wordt, doet dit

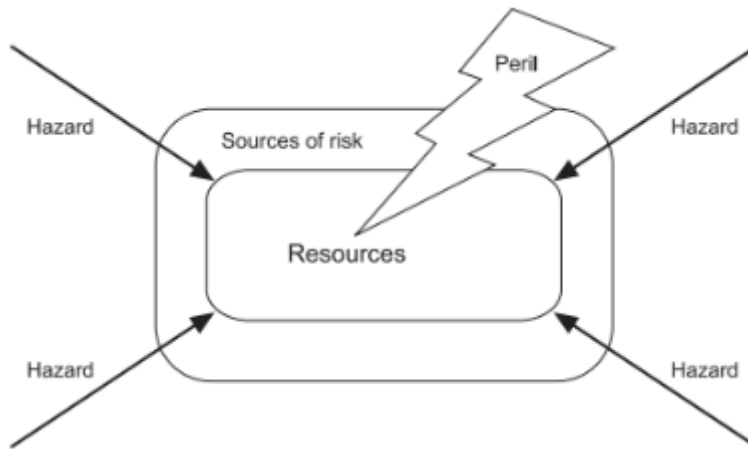
afbreuk aan de legitimiteit en de validiteit van de betreffende analyse. Toch zouden we wel moeten streven naar het optimaliseren van de omstandigheden waaronder deze sociale processen plaatsvinden, hierbij is het bijvoorbeeld van belang dat iedereen goed geïnformeerd is en er regelmatig gereflecteerd wordt op de bestaande diversiteit (Pidgeon, 1998). Bij het beoordelen van risico's gaan de objectieve en subjectieve component dus hand in hand.

Bij risk assessment is het van belang om beide componenten mee te nemen, zodat er een zo alomvattend mogelijk beeld ontstaat van de risico's. Van Duijne et al (2008) onderscheiden drie fases binnen het uitvoeren van een risk assessment, namelijk risico identificatie, risico inschatting en risico evaluatie. Deze fases volgen elkaar in principe in chronologische wijze op. Bij grote veranderingen of nieuwe inzichten kan ervoor gekozen worden om alle fases opnieuw te doorlopen.

2.1.1 Risico Identificatie

Om je op een risico te kunnen voorbereiden en het proces daaromheen effectief te managen, is het van belang dat risico's in de eerste plaats geïdentificeerd worden. Dit kan daarom gezien worden als de eerste stap bij het uitvoeren van een risk assessment (Tchankova, 2002). Met het identificeren van risico's wordt het in kaart brengen van mogelijke organisatierisico's evenals de condities waar ze uit voortvloeien en de gevolgen die zij teweeg brengen bedoeld (Williams et al, 1998). Hiervoor dient alle beschikbare informatie verzameld te worden, zodat een zo volledig mogelijk beeld ontstaat van een mogelijk risico (Van Duijne et al, 2008). De informatie moet betrekking hebben op de onderstaande elementen, zij vormen samen het identificatieframe wat weergegeven is in figuur 2 (Tchankova, 2002):

- *Sources of risk*: organisatieomgeving en de bijbehorende elementen daarvan. Mogelijke risico's vinden plaats binnen deze omgeving.
- *Hazard*: een conditie of situatie die de kans op een ramp of crisis vergroot. Deze kunnen zowel uit de interne als de externe omgeving komen.
- *Peril*: een incident of risicovolle situatie, heeft per definitie negatieve gevolgen als resultaat.
- *Resources exposed to risk*: de objecten waar de negatieve (of positieve) gevolgen op van toepassing zijn. Het betreft de elementen die getroffen worden wanneer een ramp of crisis zich voordoet. Dit laatste element is cruciaal in het onderscheid tussen risicovolle situaties en overige situaties. Er kan namelijk pas gesproken worden van een risico op het moment dat het invloed heeft op resources.



Figuur 2: Identificatieframe

Door het verzamelen van informatie over de bovengenoemde vier elementen wordt een zo volledig mogelijk beeld van een risicoscenario geschetst, omdat zowel de omgeving, het incident als de gevolgen onder de loep worden genomen. Bij het inrichten van effectieve risicomanagementstrategieën kan al deze informatie van belang zijn (Tchankova, 2002). Het is echter onmogelijk om het verloop van alle mogelijke hazards in kaart te brengen die zouden kunnen resulteren in een ramp of crisis. Dit vanwege de grote variatie in variabelen en de grote hoeveelheid aan mogelijke interactiescenario's, deze kunnen onmogelijk allemaal voorspeld worden op basis van theorie en informatie (Van Duijne et al, 2008).

Risico's zijn mentale modellen, wat betekent dat onze ideeën over risico's zijn gebaseerd op kennis en overtuigingen, maar niet op concrete praktijk. Wanneer er gesproken wordt over een risico, bedoelen we namelijk de voorspelling dat en hoe iets zou kunnen gebeuren en niet een situatie die zich op dat moment feitelijk in de praktijk voordoet. Dit maakt dat het valideren van risico identificatie erg lastig is. De theoretische ideeën kunnen nogal eens verschillen van de praktische uitwerking, zoals eerder benoemd is het vrijwel onmogelijk is om met alle bestaande variabelen en interactiepatronen in de praktijk rekening te houden (Tchankova, 2002 en Renn, 2008). Om hier zo goed mogelijk mee om te gaan, is het van belang dat tijdens risico identificatie rekening wordt gehouden met drie uitdagingen, namelijk "Complexiteit", "Onzekerheid" en "Ambiguïteit" (Renn, 2008 en Renn et al, 2011). Deze uitdagingen richten zich op de staat en kwaliteit van de beschikbare kennis en informatie over risico's en gevaren. Door de aanwezige uitdagingen te identificeren bij risico identificatie, kan in een later stadium risicomanagement daarop inspelen (Renn, 2008).

Complexiteit

Complexiteit is het eerste begrip wat door Renn (2008) gebruikt wordt als uitdaging. De uitdaging hiervan ligt bij het identificeren en kwantificeren van causale verbindingen tussen een verscheidenheid aan mogelijke oorzaken en gevolgen. Bij risk assessment is het de bedoeling dat er een inschatting wordt gemaakt van de mate van complexiteit die aanwezig is en verwerkt kan worden. Op basis hiervan worden maatregelen genomen die zich bijvoorbeeld richten op interveniërende variabelen (Renn, 2008). Risico's die laag scoren op complexiteit zijn over het algemeen relatief eenvoudig. Het betreft weinig variabelen en causale verbanden zijn helder en inzichtelijk. Dit betekent echter niet dat de uitkomsten altijd positief zijn of gevaren altijd voorkomen kunnen worden. Risico's die hoog scoren met betrekking tot complexiteit betreffen veel variabelen waarvan de causale relaties ingewikkeld zijn. Het is bij een hoge mate van complexiteit niet onmogelijk om een passende overweging te maken, het kost alleen moeite om de aanwezige en benodigde informatie te verzamelen.

Onzekerheid

Risico's vloeien voort uit onzekerheden. Een risico wordt door Aven & Renn (2009) gedefinieerd als de onzekerheid over de ernst van gebeurtenissen en gevolgen van een activiteit die effect heeft op hetgeen waar mensen waarde aan hechten. Deze definitie gaat uit van een relatie tussen onzekerheid en ernst. Om de omvang van een risico te bepalen, is het daarom noodzakelijk om beide variabelen mee te nemen. Daarnaast moeten de variabelen toegepast worden op zowel de gebeurtenis evenals de daaruit voortvloeiende gevolgen. Donald Rumsfeld deed in 2002 een uitspraak over *the known and the unknown*, hiermee wilde hij inzicht geven hetgeen wat wij weten, kunnen weten en niet weten in de samenleving (Pawson et al, 2011). Dit wordt weergegeven in figuur 3.

Identification \ Certainty	Certain (Known)	Uncertain (Unknown)
Identified (Known)	Known known (identified knowledge)	Known unknown (identified risk)
Unidentified (Unknown)	Unknown known (untapped knowledge)	Unknown unknown (unidentified risk)

Figuur 3: knowledge-risk tabel

In het bovenstaande figuur wordt geïllustreerd hoe onzekerheid hand in hand gaat met het benoemen van risico's. Wanneer sprake is van een vorm van onzekerheid, betreft het een risico (Kim, 2012). Identified risk wordt hier bestempeld als hetgeen waarvan we weten dat er kennis over ontbreekt. Dit

impliceert dus dat we weten dat het fenomeen of concept bestaat, maar bepaalde informatie hierover mist (Cleden, 2009). Over *known unknowns* kan verdere kennis worden verzameld, zodat passende beheersmaatregelen kunnen worden getroffen en deze mogelijk uit de categorie "Risk" gehaald kunnen worden. Unidentified risk is de lastigste vorm om mee om te gaan. Dit betreft hetgeen waarvan onbekend is dat het bestaat en waarvan dus ook geen kennis is (Cleden, 2009). Deze *unknown unknowns* worden al lange tijd geaccepteerd in het openbaar bestuur als ongrijpbare fenomenen. Aangezien niemand zich bewust is van het bestaan van deze gaten in onze kennis, kunnen ze moeilijk worden aangepakt (Pawson et al, 2011). De enige wijze om *unknown unknowns* te achterhalen, is door te streven naar het ontdekken van de risico's. Zodra ze namelijk in kaart zijn gebracht, worden het identified risks waar je voorbereidingen voor kan treffen en risk managementtechnieken op kan toepassen (Cleden, 2009). De wijze waarop de unidentified risks in kaart gebracht moeten worden, is simpelweg een kwestie van zoeken op verwachte en onverwachte plekken volgens Cleden (2009). Het bewustzijn over de onzekerheid van een risico is belangrijk om op het netvlies te krijgen bij een risk assessment, zodat daar rekening mee gehouden kan worden in de vervolgfase.

Rosa (2008) benoemt in zijn werk twee soorten onzekerheden. Enerzijds spreekt hij over *Aleatory Uncertainty*, hierbij geeft een grote steekproef een indicatie van de mogelijke uitkomsten, maar elk individueel scenario blijft random en onmogelijk om met zekerheid te voorspellen. De onzekerheid vloeit voort uit de natuurlijke en onvoorspelbare variaties in het presteren van een systeem (Paté-Cornell, 1996 en Hora, 1996). Ten tweede onderscheidt hij *Epistemic Uncertainty*, deze vorm van onzekerheid vloeit voort uit een gebrek aan kennis over het betreffende onderwerp. Wanneer meer informatie en kennis over dit type onzekerheid vergaard wordt, zou het geëlimineerd kunnen worden (Paté-Cornell, 1996 en Hora, 1996). In de praktijk blijken veel onzekerheden ten aanzien van veiligheid waarmee overheidsinstanties en publieke organisatie kampen een combinatie van Aleatory en Epistemic te zijn (Renn, 2008). Inzicht in het soort onzekerheid waarmee men kampt, is met name relevant voor het karakteriseren ervan. Mocht het bijvoorbeeld geheel Aleatory zijn, geeft dat inzicht in de aard van dat risico. Zo bestaat er bij geheel of deels Epistemic een onzeker gedeelte waarvoor eerst meer kennis vergaard kan worden, voordat men daar passend op kan reageren (Renn, 2008).

Ambigüiteit

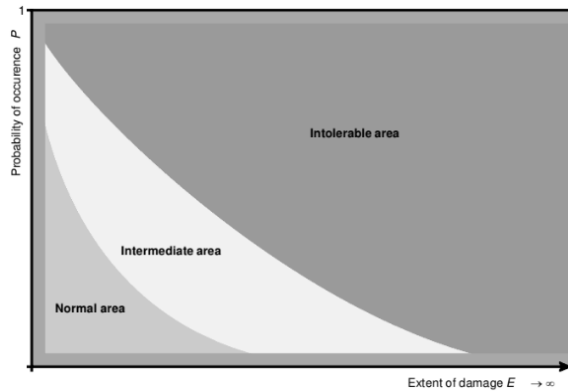
Tot slot is het van belang om bij risk assessment een goede inventarisatie van de al dan niet aanwezige ambigüiteit te maken. Hierbij spelen de verschillende wijze waarop actoren bepaalde outcomes

waarden vanuit hun individuele perceptie een belangrijke rol. Individuen beschikken over een eigen interpretatiekader met betrekking tot betekenisgeving en legitimiteit van risico's, hetgeen wat zij wel en niet tolereren. Bij de aanwezigheid van ambiguïteit ontstaat nauwelijks tot geen discussie over de wijze van meten of bepaalde methodologieën die gebruikt worden, maar juist over de betekenis die de uitkomsten hebben en welke waarde men daaraan moet hechten. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen *interpretatieve* en *normatieve* ambiguïteit. De eerste vorm betreft, zoals de naam al verraad, een verschil in interpretatie. Het gaat hier om identieke uitkomsten die door verschillende individuen anders gewaardeerd worden. Deze vorm van ambiguïteit kan bijvoorbeeld van toepassing zijn bij een expert en een leek, zij hanteren beide andere risico-indicatoren gebaseerd op hun eigen denkbeeld (Klinke & Renn, 2012). Normatieve ambiguïteit betreft verschillende interpretaties over welke risico's getolereerd kunnen worden. Deze vorm van ambiguïteit doet dus meer een beroep op opvatting over wat iemand vanuit het ethisch perspectief acceptabel vindt (Klinke & Renn, 2012). Ambiguïteit kan resulteren in problemen met betrekking tot risicomanagement, omdat men het niet eens kan worden over de essentie/waarde van een risico terwijl het kiezen van passende beheersmaatregelen daar grotendeels afhankelijk van is.

Belangrijk is om per risico de mogelijke aanwezigheid van een of meer uitdagingen in kaart te brengen, omdat het bijdraagt aan een volledige identificatie van de risico's en alle informatie relevant kan zijn in een vervolgfase.

2.1.2 Risico Inschatting

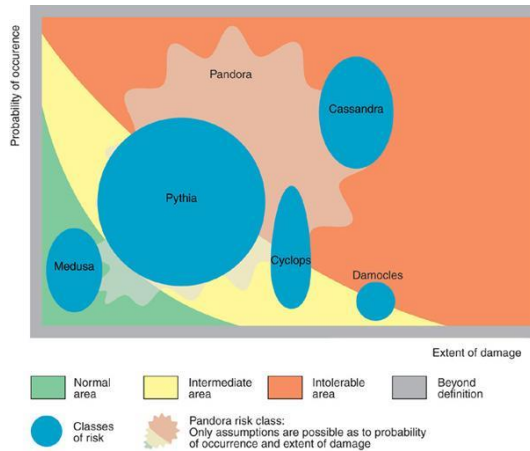
Waar bij risico identificatie meer nadruk ligt op de objectieve en theoretische aspecten van risk assessment, krijgt bij risico inschatting de subjectieve veiligheid en veiligheidsbeleving een belangrijkere rol. Bij het maken van een risico-inschatting ligt de nadruk op het prioriteren van risico's. Tijdens de identificatiefase is inzichtelijk gemaakt wat de regio zou kunnen overkomen, de vervolgstap bij deze fase is de vraag: "Hoe erg is dat?" In veel risicoprofielen wordt, zoals in de landelijke handreiking aangeraden, gebruik gemaakt van een diagram (figuur 4) met een waarschijnlijkheids-as en een impact-as (Van Mil & Van der Pennen, 2006). Hierin worden risico's gepositioneerd aan de hand van hun waarschijnlijkheid en hun mogelijke impact. Om hier een zekere classificatie in aan te brengen is de diagram verdeeld in drie categorieën, namelijk: normaal, gemiddeld en onverdraagzaam. De risicomanagementstrategieën geworden onder andere gebaseerd op de categorie waar een bepaald risico in valt, zo ligt er meer prioriteit bij onverdraagzame risico's dan bij normale risico's.



Figuur 4: Waarschijnlijkheid-impact diagram

Echter wordt het classificeren van risico's op basis van deze twee variabelen ontoereikend geschat om een adequate risk assessment uit te voeren (Renn, 2008). Verschillende wetenschappelijke studies suggereren dat meerdere criteria een rol zouden moeten spelen bij het classificeren van risico's. Een aantal andere criteria die relevant worden genoemd zijn, persistency, reversibility, potential of mobilization, delay, etc. (Klinke & Renn, 2001).

Met een groot aantal classificatie criteria kunnen oneindig veel combinaties gemaakt worden die een bepaalde risicoklasse kunnen vormen (Klinke & Renn, 2001). Dit zou het echter onbehaapbaar maken en het proces van risicoclassificatie niet ten goede komen. In sommige gevallen zijn bepaalde criteria nauw met elkaar verweven, echter zijn er ook combinaties die in theorie mogelijk zijn, maar in de praktijk niet voorkomen (Klinke & Renn, 2001). Deze gevallen zijn meegenomen en hieruit kwam een selectie van zes risicoklassen. Deze zes klassen zijn in figuur 5 weergegeven, ze zijn toegevoegd aan de bestaande diagram van waarschijnlijkheid x impact. Dit omdat de risicoklassen geen vervanger zijn voor de bestaande analyse, maar juist een toevoeging eraan. Het idee van de risicoklasse is het toevoegen van extra criteria aan de risico-inschatting. Waar in de meeste theoretische modellen alleen gekeken wordt naar impact en waarschijnlijkheid, voegen Klinke & Renn (2001) hier een extra dimensie aan toe. Op deze manier kan de risico inschatting naar een hoger niveau getild worden, aangezien meer variabelen meegenomen worden die iets zeggen over de objectieve en/of subjectieve ernst van een bepaald risico (Klinke & Renn, 2001).



Figuur 5: Waarschijnlijkheid-impact diagram met klassen

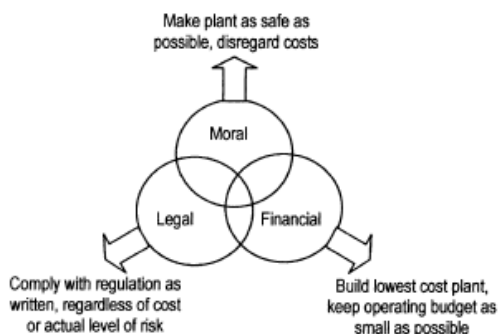
- *Damocles*: Dit staat symbool voor een gevaarlijke dreiging van kans of pech. De essentie betreft dat ondanks dat de kans klein is, er continu een dreiging is van een gebeurtenis met ernstige gevolgen (Klinke & Renn, 2001). Een voorbeeld dat zich in Hollands Midden bevindt, is het Bioscience park.
- *Cyclops*: Dit betreft risico's waarvan slechts één variabel bekend is, in dit geval de impact. De waarschijnlijkheid is echter erg onzeker en kan niet voorspeld worden (Klinke & Renn, 2001). Het zou hier bijvoorbeeld kunnen gaan om extreme weersomstandigheden die in Nederland steeds meer voorkomen.
- *Pythia*: Het is duidelijk dat een groot gevaar zich voor kan doen, maar de waarschijnlijkheid, impact, de aanleiding en de gevolgen blijven onbekend (Klinke & Renn, 2001). Relatief nieuwe fenomenen als cybercrime zijn hier een voorbeeld van.
- *Pandora*: Deze risico's worden gekarakteriseerd door de onzekerheid over zowel waarschijnlijkheid als impact en tevens zijn zij voortdurend (Klinke & Renn, 2001). Hierbij kan gedacht worden aan het vrijkomen van asbest bij grote branden.
- *Cassandra*: Het beschrijft een paradox waarbij de waarschijnlijkheid en de impact onzeker zijn, maar dit veroorzaakt nauwelijks ontzetting in het heden, omdat de gevolgen zich pas in de toekomst voordoen. Typisch voor deze risicoklasse is een grote hoeveelheid tijd tussen de daadwerkelijke gebeurtenis en de uiteindelijke gevolgen (Klinke & Renn, 2001), Dit is bijvoorbeeld kenmerken voor overstromingen, aangezien niet alle gevolgen daarvan direct zichtbaar zijn.
- *Medusa*: Risico's in deze klasse liggen vooral in het verlengde van risicobeleving. Sommige ontwikkelingen worden verworpen zonder dat er wetenschappelijk aantoonbaar bewijs voor is. Ondanks dat er wetenschappelijk gezien dus niet over risico's gesproken kan worden, worden zij wel

zo ervaren en verdienen daarom een aparte klasse. Deze risico's kunnen grotendeels aangepakt worden met behulp van communicatie strategieën en verder wetenschappelijk onderzoek (Klinke & Renn, 2001). Een voorbeeld wat in deze klasse behoort, zijn luchtvaartongevallen. Boven de gemeente Nieuwkoop ligt namelijk een van de aanvliegeroutes naar Schiphol.

De risicoklassen geven naast de waarschijnlijkheid en de impact van een risico extra informatie over het karakter van de risico's die in de betreffende klasse vallen. Zoals eerder aangegeven, kunnen oneindig veel combinaties worden gemaakt met verschillende criteria. Klinke & Renn (2001) hebben alleen de risicoklassen met extreme kwaliteiten die speciale aandacht nodig hebben in kaart gebracht. Dit betekent dat niet per definitie alle aanwezige risico's tot een van de hierboven genoemde klassen toebedeeld kan worden.

2.1.3 Risico evaluatie

De vraag die bij de risico evaluatie centraal staat is, "Hoe veilig is veilig genoeg?" (Fischhoff et al, 1978 en Van Duijne et al, 2008). Bij de risico evaluatie wordt dus nagegaan wat de maatschappij accepteert en tolereert en tot welke lengte moet worden gegaan om bepaalde risico's al dan niet te beperken. In de praktijk zullen we nooit kunnen spreken van een samenleving zonder risico's, maar waar de grens ligt, blijft een moreel en cultureel vraagstuk om te beantwoorden (Fischhoff et al, 1978). Bij de overweging van welke risico's we wel en niet accepteren, kunnen financiële aspecten meewegen, spelen sociale waarden een rol en zijn er wettelijke verantwoordelijkheden (Frosdick, 1997 en Marszal, 2001). Marszal (2001) spreekt over de morele, wettelijke en financiële verantwoordelijkheden die bepalend zijn voor de mate waarin risico's geaccepteerd worden (zie figuur 6)



Figuur 6: Verantwoordelijkheden risk assessment

De wettelijke verantwoordelijkheden zijn hetgeen waar een organisatie vaak de miste invloed op heeft, maar welke zij simpelweg gewoon in acht dienen te nemen (Marszal, 2001). Bij de financiële aspecten hangt het implementeren van reductiemaatregelen samen met de kosten die het met zich meebrengt. Wanneer de kosten van een bepaalde maatregel lager zijn dan de waarde van de voordelen die ermee gepaard gaan, zou de maatregel geïmplementeerd moeten worden. In de meeste omstandigheden kunnen risico's gereduceerd worden door middel van het treffen van passende maatregelen, echter geldt voor elk risico dat dat maar tot op zekere hoogte kan. Op een bepaald moment wordt het punt bereikt dat de kosten die gepaard gaan met het implementeren van maatregelen dusdanig hoog zijn dat de voordelen er niet meer tegenop wegen (Jones-Lee & Aven, 2011). Deze overweging ligt in het verlengde van het ALARP-principe, dit staat voor "as low as reasonable practicable". Alle risico's moeten, indien mogelijk, gereduceerd worden zolang het redelijk uitvoerbaar blijft, dus zolang de kosten niet hoger zijn dan de bijkomende voordelen (Jones-Lee & Aven, 2011). Met de morele verantwoordelijkheid wordt verwezen naar de veiligheidsneiging die mensen van nature hebben. In essentie lopen wij het liefst geen risico. In de praktijk is dit niet haalbaar, maar het is een belangrijke overweging die meespeelt in het bepalen of een situatie "veilig genoeg" is (Marszal, 2001). Deze overwegingen kunnen erg uiteenlopen, aangezien bijvoorbeeld jongeren vaak bereid om grotere risico's te nemen, terwijl ouderen hier een stuk terughoudender in zijn (Aven, 2013). De omstandigheden die de bereidheid tot het nemen van risico's bepaalt, kunnen dus erg variëren en zijn bijvoorbeeld ook onderhevig aan politieke veranderingen of internationale ontwikkelingen. De drie verantwoordelijkheden weergegeven in figuur 6 vormen dus de uitgangspunten voor risico-evaluatie.

2.2 Procesmatige risk assessment

Naast de inhoudelijke stappen van risk assessment is het succes ervan ook afhankelijk van procesmatige variabelen (Renn, 2008). Om via risk assessment gebruik te kunnen maken van relevante partnerschappen, is het belangrijk om je proces hierop af te stemmen. Asthana et al (2002) benoemen in hun framework voor partnerschappen de rol en het belang van het proces. Het uitvoeren van een risk assessment kan niet door VRHM alleen gebeuren, zij hebben hier hun partners bij nodig. Het is daarom van belang om je risk assessmentproces hierop af te stemmen. Asthana et al (2002) onderscheiden in hun framework een viertal indicatoren die kenmerkend zijn voor het realiseren van een proces gericht op het creëren, versterken en onderhouden van partnerschappen. In de onderstaande paragrafen worden deze summier toegelicht.

2.2.1 Kennisdeling

Het combineren van beschikbare kennis en informatie is essentieel voor het presteren van organisaties, ook bij het uitvoeren van een risk assessment (Griffith et al, 2003 en Renn, 2008). Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan kennis op het gebied van wetenschap, economie en politiek. (Mauelshagen et al, 2014). Als wordt gesproken over relevante kennis voor het identificeren van risico's, betreft dit al jaren een bredere interpretatie dan louter het vergaren van wetenschappelijke kennis. Tevens ervaringen en ideeën van beleidsmakers en van degene op wie het beleid gericht is, blijken van belang te zijn voor een alomvattende risk assessment (Nielson et al, 2005). Kennisdeling wordt gedefinieerd als het proces waarbij organisaties de ervaring en kennis van andere delen en ontvangen en hierdoor worden beïnvloedt (Van Wijk et al, 2008). Op deze manier beschikt een organisatie over een steeds veranderende en groeiende kennisbron. Omdat risico's zich in een dynamische omgeving bevinden, is het van belang dat deze kennisdeling continu plaatsvindt, zodat direct ingespeeld kan worden op (nieuwe) risico's terwijl alle beschikbare kennis paraat is.

Van Wijk et al (2008) onderscheiden drie karakteristieken die van invloed zijn op de kennisdeling, namelijk kennis-, organisatie en netwerkfactoren. Dit wordt geïllustreerd in figuur 7.



Figuur 7: Knowledge Transfer

Kennisfactoren

De kennisfactoren betreffen karakteristieken van de te delen kennis, die van invloed zijn op de mate waarin organisaties geneigd zijn ook daadwerkelijk tot kennisdeling over te gaan. Bij dit punt kan teruggerepen worden op de drie uitdagingen bij risk identification, namelijk complexiteit, onzekerheid en ambiguïteit (Renn, 2008 en Renn et al, 2011). Vooral deze laatste twee uitdagingen lijken een belangrijke rol te hebben in het proces van kennisdeling. Onzekerheid en ambiguïteit gaan in het proces van kennisdeling gepaard met tijdsverlies, omdat extra uitleg gegeven moet worden zodat beide partijen op één lijn liggen. Dit wordt daarom als een minder aantrekkelijke investering gezien door een organisatie.

Geconcludeerd kan worden dat onzekerheid en ambiguïteit een negatief effect hebben op kennisdeling binnen een netwerk (Van Wijk et al, 2008).

Organisatiefactoren

Met de organisatiefactoren wordt gekeken naar de kenmerken van een organisatie die van invloed zijn op de bereidheid om kennis te delen met andere organisaties binnen het netwerk. Van Wijk et al (2008) spreken over een positieve relatie tussen decentralisatie en kennisdeling, dit zou onder andere voortvloeien uit het verlagen van de hiërarchie. Wei et al (2011) haken hierop in, in hun artikel concluderen zij dat kennisdeling sneller plaatsvindt wanneer de structurele gelijkheid tussen zender en ontvanger groot is. Hoe minder hiërarchisch de organisatie, hoe groter de bereidheid tot kennisdeling. Daarnaast is autonomie, die in het artikel van Van Wijk et al (2008) gepaard gaat met decentralisatie, een belangrijke motivatie voor kennisdeling. Absorptievermogen is een van de belangrijkste thema's als gekeken wordt naar organisatiefactoren. Dit betreft het vermogen van een organisatie om nieuwe externe kennis te herkennen, verwerken en toe te passen (Cohen & Levinthal, 1990). Dit is een belangrijke indicator voor zowel kennisdeling binnen een organisatie als kennisdeling tussen verschillende organisaties (Gupta & Govindarajan, 2000 en Lane et al, 2001).

Netwerkfactoren

De karakteristieken van netwerken die bepalend zijn voor de kennisdeling die plaatsvindt, zijn op te delen in drie dimensies (Van Wijk et al, 2008):

- Structurele dimensie

Er wordt verwezen naar de opbouw van een netwerk. Het blijkt dat met name de hoeveelheid relaties en het beschikken over een centrale positie binnen het netwerk factoren zijn die ten behoeve van kennisdeling komen. Hierbij geldt dat hoe groter de hoeveelheid relaties en hoe centraler de positie, hoe meer kennisdeling plaats zal vinden (Van Wijk et al, 2008).

- Relationele dimensie

Deze dimensie richt zich op de aard van de relaties. Hierbij speelt enerzijds de sterkte van de relatie een rol, deze wordt bepaald door de frequentie van het onderlinge contact en de hechtheid van de band. Hoe sterker de relatie, hoe groter de kans op kennisdeling (Reagans & McEvelly, 2003). In het proces van risk assessment gaat het bijvoorbeeld om het investeren in face-to-face contact of het voortbouwen op eerder contact naar aanleiding van positieve ervaringen in het verleden (Van Wijk et al, 2008).

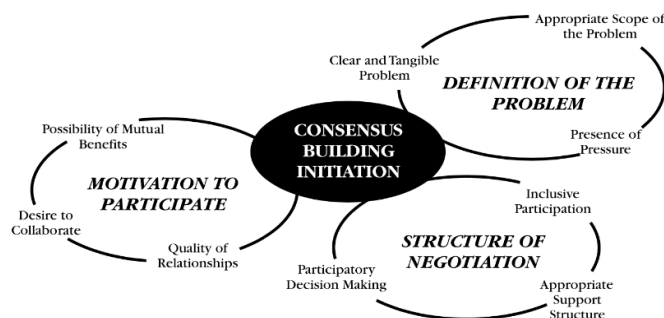
- Cognitieve dimensie

Hierbij wordt bedoeld op de aanwezige bronnen in een relatie die zorgen voor gedeelde waarde, dit uit zich in gedeelde belangen, visies en systemen. Verschillen hierin bemoeilijken de kennisdeling, omdat het vertalen van kennis uit andere organisaties in de taal en systemen van de eigen organisatie extra kosten met zich meebrengen. Gedurende het risk assessmentproces moet daarom aandacht zijn voor de visie van andere organisaties/actoren en het creëren van een gemeenschappelijke taal (Van Wijk et al, 2008)

2.2.2 Consensusbuilding

In de huidige samenleving bestaan belangrijke verschillen tussen mensen en organisatie, terwijl maatschappelijke problemen en uitdagingen nauwelijks nog aangepakt kunnen worden zonder samenwerking (Innes & Booher, 1999). Om deze verschillen te kunnen overbruggen en tot samenwerking te komen, is het van belang dat consensusbuilding plaatsvindt. Met consensusbuilding wordt bedoeld op het creëren van een gezamenlijke visie en aanpak onder betrokken actoren binnen een netwerk om zo successen te behalen (Berman & Werther Jr, 1996). Het betreft hierbij verschillende soorten organisaties met mogelijk verschillende strategieën, doelen en werkwijzen. De consensusbuildingprocessen zullen niet gelijk resulteren in overeenstemming tussen alle actoren, maar het streven naar wederzijds begrip en het mobiliseren van actoren staat centraal (Innes, 2004). Hierbij gaat het dus niet over het creëren van een meerderheid, maar medewerking of steun vanuit alle betrokken actoren (Innes & Booher, 1999). Consensusbuilding is alleen mogelijk in situaties van onzekerheid of controverse, zoals op het gebied van risicoduiding, omdat er anders simpelweg vaak al sprake is van consensus. Voor de betrokken partijen is het voordelig om samen aan tafel te zitten en zo deel te nemen aan het proces van reciprociteit waar de actoren ook hun eigen belangen in acht houden (Innes, 2004).

Voordat het proces van consensusbuilding van start kan gaan, is het van belang om een aantal zaken inzichtelijk te hebben. Poitras & Bowen (2002) hebben dit middels het onderstaande gedaan.



Figuur 8: *Conditioes consensusbuilding*

Hierin worden een drietal vereisten benoemd voordat het consensusbuildingproces van start kan gaan. Als eerst moet het probleem gedefinieerd worden wat ten grondslag ligt aan de initiatie. Hierbij is het van belang dat het probleem op een dusdanige manier geframed wordt, dat het voor alle betrokken partijen helder is waar over gesproken gaat worden. Dit hoeft niet altijd te betekenen dat het concrete probleem helder wordt geschetst, maar kan ook resulteren in het stellen van kader waarbinnen het netwerk opzoek moet naar een passende probleem-oplossingscombinatie (Poitras & Bowen, 2002). Daarnaast moet de onderhandelingsstructuur bepaald worden, zodat alle actoren op gelijke voet kunnen participeren. Hierbij gaat het niet alleen om de afspraken die worden gemaakt met betrekking tot het maken van beslissingen binnen het netwerk. Ook de openheid van het netwerk is van belang, dus welke actoren mogen participeren, evenals de aanwezige support, zoals de toegankelijkheid tot expertise en (financiële) bronnen (Poitras & Bowen, 2002). Tot slot is het van belang dat actoren gemotiveerd zijn tot het participeren in het consensusbuildingproces. De grootste motivatie die actoren binnen een netwerk veelal hebben, is het behalen van winst. Dit impliceert niet per definitie financiële winst, maar ook voordelen of privileges die te behalen zijn voor een actor. Consensusbuilding is een tijdrovend project, dus het is belangrijk dat daar voor de betrokkenen iets tegenover staat (Asthana et al, 2002 en Poitras & Bowen, 2002). Hierbij is het ook van belang dat de betreffende voordelen voor de actoren alleen behaald kunnen worden als zij participeren in het consensusbuildingproces.

Volgens Innes (2004) moet consensusbuilding aan een aantal condities voldoen, voordat gesproken mag worden over een goed consensusbuildingproces:

- Inclusie van alle betrokken actoren
- Een betekenisvolle actie, iets wat (tijdelijk) impact heeft
- Participanten bepalen zelf de agenda, onderwerpen en beslissingen
- Het proces begint met wederzijds begrip van elkaars belangen
- Gedurende de dialoog moeten alle betrokkenen gehoord worden en kunnen participeren
- Een zelf-organisatieproces zonder externe invloed die de vrijheid van het proces beperkt
- Alle beschikbare informatie wordt gedeeld
- Algemeen begrip voor het feit dat consensus alleen bereikt kan worden wanneer alle mogelijke opties verkend zijn.

Consensusbuilding is een voortdurend proces, aangezien het plaatsvindt in een continu veranderende omgeving. Het proces en de uitkomsten van consensusbuilding zijn van invloed op de onderlinge relaties

tussen actoren binnen het netwerk die de basis vormen voor partnerschappen (Innes & Booher, 1999). Het is belangrijk om de grootste stakeholders betrokken te hebben bij het proces, aangezien zij veel invloed hebben binnen het betreffende netwerk. Hun betrokkenheid gaat ook gepaard met een grote mate van legitimiteit, ook dit is van belang om tot consensusbuilding te komen (Innes, 2004).

2.2.3 Networking

Met networking wordt het leggen en gebruiken van netwerkrelaties met een interdependent karakter bedoeld, dit ten behoeve van het behalen van bepaalde organisatiedoelen (Muijs et al, 2010 en O'Toole, 2014). Er kan gesproken worden over een netwerk op het moment dat het minimaal twee actoren betreft die geen hiërarchische relatie ten opzichte van elkaar hebben (O'Toole, 1997). De grote en complexiteit kan echter erg variëren per netwerk, dit is namelijk afhankelijk van het aantal actoren en het soort actoren. Komen de actoren bijvoorbeeld allemaal uit eenzelfde publieke sector, of varieert het netwerk van bedrijven tot overheden uit allerlei verschillende sectoren. Daarnaast kunnen ook variabelen als intensiteit van invloed zijn op het karakter van een netwerk (O'Toole & Meier, 2004). Binnen een netwerk is het tevens niet nodig dat de betrokken actoren een formele relatie hebben, hun band en interactie kan ook binnen informele sferen plaatsvinden. Gedeelde belangen kunnen de drijfveer zijn achter het ontstaan van deze onderlinge banden (Asthana et al, 2002 en O'Toole & Meier, 2004). Dit betekent dat networking als het ware een extra dimensie kan toevoegen aan de formele organisatiestructuur waarbinnen partnerschappen en relaties met andere actoren en organisaties kunnen ontstaan (Asthana et al, 2002). Networking hoeft niet per definitie op vrijwillige basis te ontstaan, soms is er simpelweg sprake van noodzaak, omdat twee of meerdere actoren elkaar nodig hebben om een probleem op te lossen of een situatie aan te pakken. De situatie kan dan zo zijn dat actoren er tegenstrijdige belangen op na houden en geforceerd worden met elkaar in een netwerk samen te werken (Asthana et al, 2002).

In de huidige complexe samenleving is het voor organisaties vrijwel onmogelijk geworden om heersende problematiek op eigen houtje aan te pakken (Nootboom, 2004, Klijn & Koppenjan, 2016 en Teisman & Klijn, 2008). Networking draagt bij aan het vergroten van de beschikbare resources en kennis waardoor de capaciteit binnen een netwerk vergroot en alle betrokken actoren gezamenlijk meer informatie kunnen produceren (Anderson et al, 2007). Op het gebied van risk assessment is dit in het bijzonder waardevol, omdat binnen netwerken meer informatie over bepaalde risico's verzameld kan worden dan dat individuele actoren of organisaties kunnen. Hierbij geldt wel, hoe kleiner de organisatie, hoe meer

afhankelijk deze is van haar netwerk, omdat zij simpelweg over de minste resources beschikken (Hardwick et al, 2013).

Bij het ontstaan van netwerken kunnen zich een aantal complexiteiten voordoen. Klijn & Koppenjan (2016) benoemen onder andere strategische complexiteit. Deze vorm richt zich op het networkingproces. Strategische complexiteit vloeit voort uit een gebrekkig of moeizaam interactieproces tussen de verschillende actoren binnen een netwerk. Tussen de actoren bestaat een wederzijds afhankelijke relatie, echter houden de actoren er allemaal hun eigen perceptie en strategieën op na (Klijn & Koppenjan, 2016). Op het moment dat actoren handelen op basis van deze eigen visie, werkt dat automatisch door in het gehele netwerk, omdat de actoren met elkaar in verbinding staan. Op deze manier ontwikkelt het netwerk zich niet als geheel, maar ontwikkelt het zich op onvoorspelbare wijze. Dit kan resulteren in conflicten en onzekerheid. Om dit te voorkomen is het noodzakelijk dat binnen een netwerk ook kennisdeling en consensusbuilding plaatsvindt (Klijn & Koppenjan, 2016). Zo kunnen informatiestromen ontstaan die noodzakelijk zijn om de gewenste doelen van het netwerk te behalen. Deze doelen zijn namelijk gebaseerd op de input en resources van alle betrokken actoren.

2.2.4 Accountability

Bij het uitvoeren van een risk assessmentproces is het van belang dat de betrokken partijen verantwoordelijkheid dragen voor de keuzes die zij maken en acties die zij uitvoeren (Wu et al, 2016). Met accountability wordt de mate waarin actoren verantwoordelijk gehouden worden voor hun gedrag en prestaties door andere actoren bedoeld (Klijn & Koppenjan, 2016). In het geval van een risk assessmentnetwerk is er sprake van horizontale accountability, omdat er geen hiërarchische relatie tussen de betrokken actoren bestaat (Wu et al, 2016). Dit brengt echter ook problemen met zich mee, aangezien binnen een netwerk alle actoren met elkaar verweven zijn en het moeilijk is om concreet één verantwoordelijke aan te wijzen (Klijn & Koppenjan, 2016). Daarnaast bestaan er ook verschillende typen accountability binnen een netwerk die elkaar kunnen tegenspreken en/of in het verlengde van elkaar kunnen liggen. Klijn & Koppenjan (2016) onderscheiden vier typen accountability, die elk weer uit verschillende vormen kunnen bestaan.

Democratische accountability

Dit betreft de relatie tussen (publieke) organisatie en burgers. Het hoeft niet in alle gevallen de gehele bevolking te betreffen, maar hier wordt wel verwezen naar significante en grote groep. Democratische accountability komt voor in drie subvormen:

- Politieke accountability: de gekozenen die verantwoording moeten afdragen aan de kiezers, degene die zij vertegenwoordigen en formele wetten, regels en beleidsstukken.
- Sociale accountability: de burgers die verantwoording moeten afleggen op het moment dat zij actief participeren, bijvoorbeeld door middel van lokale initiatieven. Hierbij zijn eerlijkheid en openheid fundamentele waarden.
- Publieke accountability: het verantwoorden van acties tegenover het publiek belang en publieke waarde. Vooral de media speelt hier een grote rol in, aangezien zij vaak als waker van de democratie fungeren. Overheden en andere actoren in het netwerk worden door de media in de gaten gehouden en gecontroleerd op het feit dat zij in het belang van het publiek handelen.

Administratieve accountability

Dit betreft veelal zakelijke relaties, zoals die van werkgever en werknemer op de werkvloer of de relatie tussen partners en organisaties. Hetgeen wat wel en niet binnen de autoriteit en bevoegdheden van de betreffende actoren past, weegt hier bijvoorbeeld zwaar in mee. Deze vorm van accountability bestaat uit drie verschillende vormen:

- Bureaucratische accountability: hieronder vallen voornamelijk ambtenaren en overheidsorganisaties. Zij zijn verantwoording verschuldigd aan hun superieuren binnen de overheid en kunnen beperkt worden in hun vrijheid door resultaatmetingen en budgettering.
- Professionele accountability: bepaalde personen of organisaties wordt verantwoordelijkheid toebedeeld vanwege hun expertise op een bepaald vakgebied. Zij hebben formeel geen superieure functie, maar kunnen aanzienlijke invloed uitoefenen op basis van kennis.
- Collaboratieve accountability: betreft vertegenwoordigers van organisaties, bedrijven en/of overheidsinstanties die gezamenlijk een netwerk vormen. Zij zijn allemaal aan elkaar gelijk en dienen daarom verantwoording aan elkaar af te leggen.

De laatste twee typen die onderscheiden worden door Klijn & Koppenjan (2016) zijn wettelijke accountability en markt accountability. De wettelijke accountability impliceert in feiten dat men zich aan de wet dient te houden. Indien dit niet gebeurt moet de betreffende actor daar verantwoording over

afleggen in de rechtbank. Aangezien de Wet Veiligheidsregio een erg ruime wet is, waarin simpelweg alleen staat dat eens in de vier jaar het risicoprofiel herzien moet worden door de Veiligheidsregio, heeft deze vorm van accountability weinig invloed op de partnerschappen van VRHM. Markt accountability is het laatste type dat onderscheiden wordt door Klijn & Koppenjan (2016). Aangezien private partijen in dit onderzoek buiten beschouwing zijn gelaten, is dit geen relevante vorm voor in dit theoretisch raamwerk.

De reden dat accountability binnen een risk assessmentproces van belang is, is dat laksheid en onvoldoende onderbouwde overwegingen zoveel mogelijk beperkt kunnen worden. Aangezien het publieke veiligheidsdilemma's betreft, staat er veel op het spel. De meest zichtbare vormen van accountability bij het risk assessmentproces zijn publieke en administratieve accountability.

2.3 Partnerschappen

2.3.1 Gemeenschappelijke visie

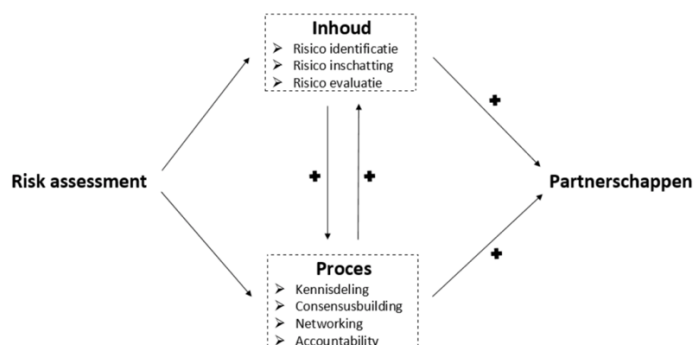
Het uitvoeren van een risk assessment gebeurt binnen een netwerk en heeft daarmee invloed op de onderlinge relaties tussen de betrokken actoren. De relaties tussen deze actoren kunnen verschillen van intensiteit en van kwaliteit. Wanneer tussen twee of meer actoren sprake is van een doelgerichte relatie noemt men dat een partnerschap (Mohr & Spekman, 1994). Het netwerk van de veiligheidsregio rondom risk assessment is niet gebonden aan fysieke grenzen, dit gaat vaak gepaard met verschillende belangen tussen de verschillende organisaties (Bondar et al, 2012). Om binnen een netwerk partnerschappen te creëren is het van belang om verschillende ideeën en belangen bij elkaar te brengen in een gemeenschappelijke visie (Arias et al, 2000). Door het systematisch doorlopen van de inhoudelijke risk assessment stappen en het handhaven van een goed risk assessmentproces komt men uiteindelijk uit bij een gebied van gedeelde normen, waarden en belangen (Frosdick, 1997). Dit is waar een gemeenschappelijke visie bestaat tussen de actoren in het netwerk. Een gemeenschappelijke visie is gedeelde kennis en een gedeeld standpunt met betrekking tot de probleemdefinitie, handelingsperspectief en motivatie daarachter (Valkenburg, 1998). Een gemeenschappelijke visie is belangrijk bij partnerschappen omdat het onbegrip en daaruit voortvloeiende frustraties en vertragingen bij het behalen van doelen, kan voorkomen (Valkenburg, 1998).

2.3.2 Vertrouwen

Middels het doorlopen van de juiste processtappen wordt onderling vertrouwen gecreëerd tussen de partners in het netwerk. Wanneer sprake is van een vertrouwensband tussen twee of meer actoren betekent dit dat zij positieve verwachtingen hebben met betrekking tot elkaars handelen (Das & Teng, 2001). Onderling vertrouwen tussen actoren is in het specifiek belangrijk als het gaat om risico's. Zonder een bepaalde mate van onzekerheid over de uitkomst, heeft vertrouwen geen toegevoegde waarde in een relatie (Das & Teng, 2001).

Vertrouwen kan zich manifesteren in twee vormen, namelijk vertrouwen in intenties en vertrouwen in competenties van partners. Met vertrouwen in intenties wordt bedoeld dat je vertrouwen hebt in het feit dat je partner uit goede bedoelingen handelt en geen opportunistisch gedrag zal vertonen (Edelenbos & Eshuis, 2012). Ook integriteit is een element bij deze vorm van vertrouwen. Deze vorm van vertrouwen ontstaat vaak over een langere periode van tijd en wordt sterk beïnvloedt door eerdere ervaringen in de samenwerking (Das & Teng, 2001). Vertrouwen in intenties reduceert het risico en de onzekerheid op relationele problemen en problemen tussen de actoren in het netwerk, echter draagt het niet direct bij aan het verbeteren van de prestaties (Das & Teng, 2001). Met vertrouwen in competenties wordt bedoeld dat je vertrouwen hebt in het feit dat je partner in staat is om zaken/afspraken op doeltreffende wijze uit te voeren (Edelenbos & Eshuis, 2012). Hierbij wordt gedoeld op technische competenties, dus het bezitten van kennis en middelen die ingezet kunnen worden (Das & Teng, 2001). In tegenstelling tot vertrouwen in intenties, draagt vertrouwen in competenties wel effectief bij aan het verbeteren van prestaties. Echter heeft het weer geen directe invloed op het reduceren van relationele problemen en problemen tussen de actoren in het netwerk.

2.4 Conceptueel model



Figuur 9: Conceptueel model

In het conceptueel model (figuur 9) wordt schematisch weergegeven hoe de verschillende begrippen uit de literatuur zich tot elkaar verhouden. Dit model vormt de scope van het onderzoek. Risk assessment, uitgesplitst in inhoud en proces, is de onafhankelijke variabele in het model. Partnerschappen worden als afhankelijke variabele weergegeven.

Op basis van de literatuur worden de inhoud en het proces van risk assessment als aparte variabelen benoemd. Deze keuze is enerzijds gemaakt omdat beide variabelen op zichzelf een positieve invloed hebben op partnerschappen. Een hogere kwaliteit van inhoud resulteert in betere partnerschappen. De inhoudelijke stappen van risk assessment zorgen namelijk voor een gemeenschappelijke visie tussen actoren. Als alle stappen op dezelfde wijze worden doorlopen, zouden de actoren immers op dezelfde resultaten moeten uitkomen en dus overeenstemming in hun visie kunnen creëren.

Daarnaast heeft een hogere kwaliteit van het risk assessmentproces ook een positieve invloed op de partnerschappen. De variabele kennisdeling heeft een positieve invloed op de gemeenschappelijke visie, aangezien gedeelde kennis ervoor zorgt dat alle actoren in ieder geval over dezelfde informatie beschikken. Ditzelfde geldt voor consensusbuilding en networking. Op het moment dat consensus is bereikt tussen de verschillende actoren en een netwerk is opgebouwd met gelijkgestemde, draagt dit bij aan het creëren van een gemeenschappelijke visie. Accountability is met name van invloed op het vertrouwen in de intenties. Afhankelijk van de verantwoording die actoren moeten afleggen en in hoeverre de wensen van hun doelgroep overeenkomen, wordt het vertrouwen in intenties bepaald. Hoe beter groter dit vertrouwen, hoe sterker ook het partnerschap. Het optimaliseren van het risk assessmentproces heeft als uitkomst dat onderling vertrouwen in intenties en competenties toeneemt en daarmee de partnerschappen sterker worden.

De variabelen van inhoud en proces hebben tevens een positieve invloed op elkaar. Zo kunnen procesmatige variabelen ervoor zorgen dat de inhoudelijke stappen gemakkelijker doorlopen worden. Op het moment dat in het proces aandacht is voor consensusbuilding, zullen definities en criteria in de identificatiefase met elkaar overeenkomen. Hetzelfde geldt andersom, op het moment dat de inhoudelijke stappen van risk assessment goed worden doorlopen, vindt automatisch kennisdeling plaats tussen de betrokken actoren. Deze wisselwerking verklaart de positieve relatie tussen inhoud en proces. In het onderzoek zullen de veronderstelde relaties uit het conceptueel model getoetst worden aan de empirie.

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksontwerp

Het onderzoek naar de beïnvloeding van partnerschappen door risk assessment zal deductief van aard zijn, dit betekent dat de bestaande theorie over de inhoud en het proces van risk assessment het vertrekpunt is en vanuit daar de empirie wordt getoetst (Verschuren & Doorewaard, 2007). Het betreft dus een deductief onderzoek waarbij theorieën uit de literatuur en fenomenen uit de werkelijkheid met elkaar worden vergeleken. Op basis van een eventuele discrepantie worden vervolgens aanbevelingen gedaan die ervoor zouden moeten zorgen dat de praktijk meer overeen zal komen met de theorie (Verschuren & Doorewaard, 2007).

De toetsing zal plaatsvinden binnen een casestudy, hierbij zal minder nadruk komen te liggen op de breedte van het onderzoek en meer op de diepte. Een casestudy heeft als doel het vergaren van inhoudelijke en integrale inzichten van een proces begrensd door tijd en/of ruimte (Verschuren & Doorewaard, 2007). Om passende aanbevelingen voor VRHM te doen, is het relevant om zoveel mogelijk kennis te vergaren over de werkwijze van deze organisatie. Middels een diepgaande onderzoeksmethode kan zo volledig mogelijk inzicht worden verkregen in situaties in de praktijk (Verschuren & Doorewaard, 2007). Er is gekozen voor een enkelvoudige casestudy om de resultaten en aanbevelingen goed te laten aansluiten bij de betreffende veiligheidsregio. Een casestudy maakt het mogelijk om een integraal beeld te krijgen van de situatie en waar nodig passende aanbevelingen te doen voor de organisatie. De aanbevelingen van een casestudy hebben een goede fundering, omdat de onderzoeksmethode het mogelijk maakt verbanden tussen verschillende variabelen in de betreffende context te ontdekken. Daarnaast maakt een casestudy het mogelijk voor een onderzoeker om zich wendbaar op te stellen en in te spelen op veranderingen die betrekking hebben op de casus, hierdoor blijven de resultaten van het onderzoek relevant voor de organisatie (Verschuren & Doorewaard, 2007). Een nadeel van het uitvoeren van een enkelvoudige casestudy ligt bij het generaliseren van conclusies en bevindingen. Hoewel de interne geldigheid van een casestudy vaak erg groot is, geldt dat niet voor de externe geldigheid. Omdat slechts naar één organisatie en haar kenmerken wordt gekeken, is het vrijwel onmogelijk om te stellen dat hetzelfde geldt voor andere organisaties, aangezien deze niet zijn meegenomen in dit onderzoek. Het is hierbij echter belangrijk om een onderscheid te maken tussen statistische generaliseerbaarheid en

analytische generaliseerbaarheid (Yin, 2003). Bij statistische generalisatie wordt een conclusie getrokken over bepaalde populaties of fenomenen op basis van empirische data. Deze generalisatie kan niet bij casestudies worden gedaan, aangezien een case niet behandeld kan worden als een vervangbaar monster, maar alle cases een apart onderzoek zijn (Yin, 2003). Vandaar dat bij casestudies gebruik gemaakt moet worden van analytische generalisatie. Hierbij wordt een theorie getoetst middels het onderzoeken van een case, op basis van de resultaten kan de betreffende theorie al dan niet als uitgangspunt worden gebruikt voor een volgende casestudy. De resultaten en conclusies van een casestudy zijn dus niet geschikt voor statistische generalisatie, maar kunnen wel gegeneraliseerd worden op analytische wijze (Yin, 2003).

De case voor dit onderzoek betreft de Veiligheidsregio Hollands Midden, dit is een organisatie waarbij brandweer, politie, geneeskundige hulpverlening en 18 gemeenten samenwerken aan de risico- en crisisbeheersing in de regio. Zij werken ook geregeld samen met andere organisaties en bedrijven. Op het gebied van risico- en crisisbeheersing is de veiligheidsregio aan zet, maar hiervoor moeten zij kennis en kunde inwinnen bij hun partners. Een goede samenwerking tussen VRHM en haar partners is daarom van groot belang. In deze casus wordt gekeken naar de relatie tussen VRHM en omgevingsdienst, gemeenten en het waterschap. Met deze drie partijen wordt door VRHM het meest samengewerkt.

3.2 Methode

Bij het uitvoeren van de casestudy in VRHM zullen kwalitatieve onderzoeksmethoden worden gebruikt. Bij kwalitatief onderzoek wordt gekozen voor een open manier van dataverzameling, de onderzoeker wordt daarbij in de gelegenheid gesteld om ook onverwachte gebeurtenissen en uitspraken te observeren en te gebruiken als onderzoeksdata (Van IJendoorn & Miedema, 1986). Daarnaast beslaat kwalitatief onderzoek vaker een meer holistische benadering dan dat het geval is bij kwantitatief onderzoek. Hierbij kunnen meerdere variabelen en fenomenen met elkaar in verband gebracht worden en wordt bij het onderzoeken van verbanden een brede scope gehanteerd.

Voor de casestudy bij VHRM wordt eerst gebruik gemaakt van een literatuuronderzoek voor het creëren van een deductieve opzet. Er zijn verschillende wetenschappelijke werken over risk assessment en partnerschappen bestudeerd om een weloverwogen theoretisch model te gebruiken in het onderzoek. Om de gekozen variabelen; inhoud, proces en partnerschappen, meetbaar te maken, zijn per variabelen verschillende indicatoren geselecteerd. De aanwezigheid van deze indicatoren is bepaald om de mate

waarin de variabelen voorkomen als het ware te meten. Hoe meer indicatoren aanwezig, hoe sterker een bepaalde variabele aanwezig is. Een overzicht van de variabelen en indicatoren is te vinden in §2.5.

Met het theoretische model als uitgangspunt zijn vervolgens interviews afgenomen onder vijftien respondenten. We kunnen spreken over respondenten, omdat zij informatie verschaffen over hun eigen werkzaamheden en processen waarbij zij betrokken zijn of zijn geweest (Verschuren & Doorewaard, 2007). Het betreft een vijftal sleutelfunctionarissen op het gebied van risicoprofilering binnen VRHM en tien sleutelfunctionarissen verspreid over de belangrijkste partners van VRHM die portefeuillehouder zijn van risicobeheersing of namens hun organisatie contacten onderhouden met VRHM. Door het afnemen van interviews onder verschillende betrokkenen kan een grote diversiteit aan informatie worden verzameld, dit draagt bij aan het integrale beeld wat beoogd wordt door de onderzoekers. Het interviewen van vijftien respondenten wordt als toereikend beschouwd om datasaturatie te bereiken, dit betekent dat bij het afnemen van extra interviews geen nieuwe informatie of thema's bij de dataverzameling naar voren komen (Guest et al, 2006). Het bereiken van datasaturatie is noodzakelijk voor het valideren van een onderzoek. Indien dit punt niet wordt bereikt, betekent dat dat er nieuwe en mogelijk relevante informatie niet meegenomen wordt in het onderzoek (Fusch & Ness, 2015).

Het afnemen van interviews stelt onderzoekers in de gelegenheid om hun respondent bij te sturen op het moment dat zij het idee krijgen geen passend antwoord te krijgen op hun vragen. Zij zijn namelijk in de gelegenheid de respondent wat extra toelichting te geven of op verkeerde interpretaties te wijzen. Het nadeel wat hiermee gepaard gaat is dat er sprake kan zijn van sociaal wenselijke antwoorden en subjectiviteit die een vertekend beeld geven. Om dit te ondervangen zal de data vertrouwelijk behandeld worden en anoniem gepresenteerd worden in het onderzoek. Om subjectiviteit te ondervangen, zullen de respondenten voorafgaand aan het interview alvast wat informatie ontvangen om kennis te maken met het onderwerp en wordt gedurende het interview zoveel mogelijk doorgevraagd op het moment dat subjectieve jargon gebruikt wordt (Verschuren & Doorewaard, 2007). Daarnaast wordt gebruik gemaakt van datatriangulatie, dit betekent dat de data is verzameld bij verschillende personen met verschillende functies en belangen in het netwerk. Op deze wijze wordt getracht de subjectiviteit van de gegeven antwoorden zoveel mogelijk te herkennen (Van Staa & Evers, 2010).

Het doel van een kwalitatieve data-analyse is om de grote hoeveelheid informatie op logische wijze te organiseren, zodat het correct geïnterpreteerd kan worden om de centrale vragen van het onderzoek te

kunnen beantwoorden (Van Staa & Evers, 2010). Bij een deductief-onderzoek kan het beste gebruik gemaakt worden van “coding down”, waarbij verzamelde data gecodeerd wordt aan de hand van een vooraf opgesteld codeerschema. Dit codeerschema bevat begrippen en concepten uit de literatuurstudie en is daarom gerelateerd aan het theoretische framework (Van Staa & Evers, 2010). Gedurende de data-verzameling is de data die buiten het codeerschema viel nauwkeurig geanalyseerd op relevantie. Waar nodig is vervolgens het codeerschema aangepast, zodat geen relevante inzichten verloren gingen. De conclusies die getrokken kunnen worden uit de geanalyseerde data hebben betrekking op de drie variabelen; inhoud, proces en partnerschappen. Aangezien geen schalen gebruikt zijn bij de dataverzameling worden conclusies gebaseerd op de aanwezigheid van indicatoren. Hierdoor is de precisie van de conclusies beperkt.

3.3 Betrouwbaarheid & Validiteit

Betrouwbaarheid

Wanneer wordt gesproken over de betrouwbaarheid van een onderzoek, wordt gekeken naar de mate van herhaalbaarheid van een onderzoek met dezelfde resultaten als gevolg en in hoeverre de resultaten representatief zijn voor de populatie (Golafshani, 2003 en Verschuren & Doorewaard, 2007). Om de kwaliteit van het onderzoek te bevorderen wordt getracht de betrouwbaarheid zoveel mogelijk op positieve wijze te stimuleren.

De respondenten zijn met zorg geselecteerd op basis van hun betrokkenheid bij en kennis over de onderzochte thematiek. Daarnaast is bij het selecteren van de respondenten gekozen voor een gevarieerde groep om een eenzijdige beeldvorming te voorkomen. Wel is waar mogelijk gekozen voor minimaal twee respondenten per organisatie, zodat de kans op niet-representatieve uitschieters zoveel mogelijk voorkomen kon worden. De eerder genoemde nadelen van interviews (Verschuren & Doorewaard, 2007) zijn in grote mate ondervangen door de anonimiteit van de respondenten te garanderen en zoveel mogelijk open vragen te stellen. Op deze manier waren respondenten in de gelegenheid vrijuit te spreken, zodat de betrouwbaarheid van hun antwoorden zo min mogelijk in het geding zou komen.

Wel is gewerkt met een semi-gestructureerd interviewprotocol waarin een topiclijst was opgenomen die overeen kwam met het opgestelde theoretische model. Hiervoor is gekozen om ervoor te zorgen dat bij alle respondenten dezelfde thematiek behandeld werd. Over alle concepten in het theoretisch model is dus data verzameld bij meerdere respondenten, zodat de betrouwbaarheid werd vergroot.

Validiteit

Met validiteit wordt de eis bedoeld dat een onderzoek ook daadwerkelijk meet waar in de vraagstelling naar verwezen wordt (Verschuren & Doorewaard, 2007). Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen externe en interne validiteit. Bij de eerste vorm wordt gestreefd naar onderzoeksresultaten die gegeneraliseerd kunnen worden. Echter is het belangrijk om bij het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek onderscheid te maken tussen empirische en analytische generalisatie. Zoals eerder aangegeven kunnen de uitkomsten van het onderzoek bij VRHM bijdragen aan het bevestigen al dan niet ontkrachten van het opgestelde theoretische model. De resultaten kunnen dus niet gegeneraliseerd worden naar conclusies over andere veiligheidsregio's. Echter is het bij een onderzoek ook belangrijk om te kijken naar de interne validiteit van een onderzoek, deze is bij het uitvoeren van een kwalitatieve casestudy wel erg groot. Onder interne validiteit wordt verstaan dat een onderzoeker in staat is om de beweringen over de onderzochte casus voldoende te onderbouwen met empirische gegevens (Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit wordt in grote mate bepaald door de kwaliteit van de operationalisatie. Om de onderzoeksvraag op gestructureerde wijze te kunnen operationaliseren, is gebruik gemaakt van een theoretisch kader. Dit theoretisch kader biedt handvatten om de onderzoeksvragen te vertalen naar een theoretisch model, op basis hiervan kon het operationaliseren plaatsvinden. De theoretische begrippen uit het model zijn aan de hand van verschillende indicatoren meetbaar gemaakt. Op deze wijze kon gedurende de interviews gestructureerde dataverzameling plaatsvinden die de validiteit van het onderzoek vergroot.

3.4 Operationalisatie

Evaluatiecriteria	Indicatoren	Sub-indicatoren
1. Inhoud <i>Renn (2008)</i> <i>Klinke & Renn (2001)</i> <i>Van Duijne et al (2008)</i>	1.1. Identification	1.1.1. Complexity - Aantal betrokken actoren - Variëteit in belangen - Aanwezigheid van interdependent relations
		1.1.2. Uncertainty - Aleatory uncertainty - Epistemic uncertainty
		1.1.3. Ambigüiteit - Interpretatieve ambigüiteit - Normatieve ambigüiteit
	1.2. Estimation	1.2.1. Probability
		1.2.2. Uncertainty
		1.2.3. Ubiguity
		1.2.4. Persistency
		1.2.5. Reversibility
		1.2.6. Delay
		1.2.7. Potential of mobilization
		1.2.8. Veiligheidsbeleving
	1.3. Evaluation	1.3.1. Financiële verantwoordelijkheid
		1.3.2. Morele verantwoordelijkheid
1.3.3. Wettelijke verantwoordelijkheid		
2. Proces <i>Asthana et al (2002)</i> <i>Klijn & Koppenjan (2016)</i> <i>Poitras & Bowen (2002)</i> <i>Van Wijk et al (2008)</i>	2.1. Kennisdeling	2.1.1. Knowledge characteristics
		2.1.2. Organizational characteristics
		2.1.3. Network characteristics - Structurele dimensie - Relationale dimensie - Cognitieve dimensie
		2.2.1. Procesbewaker - Oversighter - Participator
	2.2. Consensusbuilding	2.2.2. Compromissen sluiten
		2.2.3. Onderhandelingsstructuur
		2.2.4. Motivatie bij aanwezige actoren
		2.3.1. Afwezigheid hiërarchische relaties
	2.3. Networking	2.3.2. Formele samenwerkingsstructuren
		2.3.3. Informele samenwerkingsstructuren
2.3.4. Toename resources - Financiële resources - Expertise - Capaciteit		
2.4. Accountability		2.4.1. Democratische accountability - Politiek - Sociaal - Publiek
		2.4.2. Wettelijke accountability
		2.4.3. Administratieve accountability - Bureaucratisch - Professioneel - Collaboratief
		2.4.4. Markt accountability
3. Partnerschappen <i>Valkenburg (1998)</i> <i>Das & Teng (2001)</i> <i>Edelenbos & Eshuis (2012)</i>		3.1. Gemeenschappelijke visie
	3.1.2. Gedeeld handelingsperspectief	
	3.1.3. Gedeelde motivatie	
	3.2. Vertrouwen	3.2.1. Vertrouwen in intenties
		3.2.2. Vertrouwen in competenties

4. Analyse

Naar aanleiding van de theorie over de inhoud en het proces van risk assessment zijn er interviews gehouden met verschillende respondenten die betrokken zijn bij en/of kennis hebben over het regionaal risicoprofiel van VRHM. De inhoud van deze interviews is vergeleken met de vooraf opgestelde indicatoren om de theorie te toetsen. In dit hoofdstuk worden de resultaten hiervan beschreven. Belangrijke bevindingen ter ondersteuning of ter weerlegging van het opgestelde theoretische framework worden geanalyseerd en toegelicht. Op basis van deze bevindingen zullen conclusies worden geformuleerd in het vervolg hoofdstuk.

Ten eerste wordt de inhoud van risk assessment geanalyseerd, vervolgens zal gekeken worden naar het proces en tot slot wordt een analyse gegeven van de invloed die de inhoud en het proces van risk assessment hebben op de relatie van de veiligheidsregio met haar partners.

4.1 Inhoudelijke risk assessment

4.1.1 Risico identificatie

De theorie geeft aan dat bij het uitvoeren van een risk assessment, het van belang is dat er consensus bestaat over het begrip risico. Een eenduidig gebruik van de term risico is noodzakelijk om een begrip onder alle betrokken actoren te genereren. Uit empirisch onderzoek blijkt dat momenteel hier nog geen sprake van is. Verschillende definities worden gebruikt voor het beschrijven van risico's, daardoor ontstaan miscommunicaties tussen de actoren.

“Ik vind dat we te weinig aandacht besteden aan het begrip risico en dan zie ik af en toe dat we heel erg door elkaar heen beginnen te praten, de een heeft het over kansen, de ander over effecten en weer een ander heeft het over gebeurtenissen.”
– Management VRHM

In tegenstelling tot wat uit de literatuur naar voren komt, worden door de actoren in het netwerk verschillende definities gehanteerd voor het begrip risico. Dit brengt verwarring met zich mee en creëert een situatie waarin ze elkaar verkeerd begrijpen, omdat hun perceptie van elkaar verschilt. Waar de ene actor elke brand een risico vindt, geeft de ander aan dat pas gesproken kan worden van een risico op het moment dat de brand personen of belangrijke objecten in gevaar brengt. Om spraakverwarring en

miscommunicatie te voorkomen zou onderling een heldere niet-ambigue basis voor het inschatten van risico's afgesproken kunnen worden. Deze definitie biedt vervolgens houvast voor het uitvoeren van een risk assessment.

De uitdagingen bij het identificeren van risico's die worden ervaren in de praktijk lijken wel overeen te komen met die beschreven in de theorie. Door de verschillende respondenten worden zowel complexiteits-, onzekerheids- en ambiguïteitsuitdagingen ervaren bij het uitvoeren van een risk assessment, de drie uitdagingen zullen hieronder apart geanalyseerd worden.

Ten eerste geven verschillende respondenten aan complexiteit rondom risicovraagstukken te ervaren wat niet tot nauwelijks te reduceren valt. Dit ligt in het verlengde van de complexer wordende samenleving. De respondenten geven aan dat hun eigen kennis en resources onvoldoende toereikend zijn om zelf een risk assessment uit te voeren. Deze empirische bevinding komt overeen met de complexiteitsuitdaging uit de theorie. Complexiteit kan veelal niet zomaar verdwijnen, maar een netwerk moet hiermee om leren gaan.

“De nieuwe vraagstukken waar de samenleving antwoord op wil zijn zo complex geworden dat we het niet meer alleen kunnen. Dus met omgevingsdiensten, waterschappen, GHOR en GGD zijn we een proces gestart om te komen tot meer integrale samenwerking.” – Partner VRHM

Het bewustzijn van de heersende complexiteit lijkt voldoende te leven binnen zowel het interne netwerk van de veiligheidsregio als haar externe partners. Dit blijkt uit de verwijzingen die door verschillende actoren worden gemaakt naar een diversiteit aan projecten en/of processen met als thema integrale samenwerking, er wordt dus actief gewerkt aan het omgaan met complexiteit. Het samenwerken binnen een netwerk wordt gezien als de beste manier om met complexiteit om te gaan, vanwege de hoeveelheid beschikbare kennis en resources die hierdoor toeneemt.

Wat betreft de onzekerheid wordt in de theorie onderscheid gemaakt tussen twee soorten. Wanneer over risico's gesproken wordt, kan aleatory uncertainty onmogelijk uitgesloten worden. De verschillende risicopaden kunnen namelijk dusdanig uiteenlopen en onvoorspelbare uitkomsten hebben. De respondenten geven aan dat het onmogelijk is om alles te voorzien en geen enkele organisatie of netwerk op alles voorbereid kan zijn. Dit betekent dat er altijd een bepaalde mate van onzekerheid zal blijven bestaan.

“Nouja, risico's kunnen eens in de miljoen jaar plaatsvinden, en toch kan het morgen gebeuren” – Partner VRHM

Naast aleatory uncertainty wordt door een aantal actoren ook epistemic uncertainty ervaren. Evenals de complexiteitsuitdaging ligt dit ten grondslag aan een gebrek aan kennis. De respondenten spreken zich echter niet alleen uit over een tekort aan kennis over verschillende risico's, maar bijvoorbeeld ook over onvoldoende kennis over de actoren binnen een netwerk. Om een volledig beeld te kunnen schetsen van de situatie is het belangrijk dat de verschillende actoren ook op de hoogte zijn van het takenpakket van de andere actoren in het netwerk, in de praktijk blijkt dit echter niet altijd het geval. De individuele kennis van verschillende actoren wordt samengevoegd en gebruikt om epistemic uncertainty zoveel mogelijk te reduceren.

“Ons bewust zijn van de netwerkpartners daar valt nog veel winst te behalen. Als ik met jou moet samenwerken, moet ik eerst weten wat je doet, ik moet kennis met je maken, ik moet je taken weten, je verantwoordelijkheden in de overheidsketen.” – Partner VRHM

4.1.2 Risico inschatting

De laatste uitdaging die wordt ervaren bij het identificeren van risico's is ambiguïteit. Normatieve ambiguïteit doet zich bij risk assessment vooral voor op het gebied van risicobeleving. In de praktijk blijkt er een verschil te zijn in hetgeen wat objectief een risico is en hetgeen wat door mensen als risico wordt ervaren. Onder de respondenten was dit verschil duidelijk te zien tussen experts op het gebied van veiligheid en vertegenwoordigers van de bevolking. Deze discrepantie resulteert in de aanwezigheid van ambiguïteit. Er worden door de actoren verschillende meningen geuit over het meenemen van het subjectieve element risicobeleving. Enerzijds wordt een beroep gedaan op de objectiviteit van het risicoprofiel en anderzijds kan veiligheidsbeleving ook geïnterpreteerd worden als een vraag uit de samenleving.

“Je moet een objectief beeld proberen te schetsen en op basis daarvan je besluitvorming baseren. En natuurlijk komen er gevoelens bij kijken bij mensen, maar die moet je denk ik gefundeerd opzijzetten.” – Gemeentelijk beleidsmedewerker

“Dus risicobeleving zegt altijd iets over wat mensen spannend vinden en het is juist goed om je daar bewust van te zijn” – Politiek bestuurder

Wat hierbij vooral opvallend was, was het verschil in mening tussen bestuurders en vakkundige. Zo gaven de gemeenten veelal aan de veiligheidsbeleving van de bewoners erg belangrijk te vinden en zouden zij dit graag een plek zien hebben in het risicoprofiel. De omgevingsdienst, het waterschap en de MOV'ers

deden daarentegen juist meer een beroep op de objectiviteit van risk assessment. Een verklaring hiervoor kan liggen bij de verschillende belangen die een rol spelen. Een bestuurder kan bijvoorbeeld veel meer bewogen worden door politieke belangen en eerder ter verantwoording worden geroepen door de bevolking. Terwijl de omgevingsdienst meer vanuit inhoudelijke belangen, in hen geval milieu en omgeving, handelt. Dit ligt in het verlengde van de procesvariabel accountability, de analyse van deze variabel en het verband met de normatieve ambiguïteit wordt verder toegelicht in §4.2.3.

“Maar dat is heel rationeel, dat is voor mij makkelijk opbrengen als veiligheidsadviseur, maar dat is voor een burgemeester of een raad of een staatssecretaris, dan spelen er ook weer andere belangen mee. Dus dat zijn dan politieke belangen, maar ik vind dat je dat niet mee mag nemen.” – Gemeentelijk beleidsmedewerker

Volgens de theoretische kaders zou de utopie zijn dat de veiligheidsbeleving overeenkomt met de objectieve veiligheid zoals deze tijdens een assessment beoordeeld zou worden. Bij het uitvoeren van een risk assessment worden momenteel twee criteria gebruikt voor het beoordelen van risico's, namelijk impact en waarschijnlijkheid. Echter wordt door meerdere respondenten benoemd dat in de praktijk objectief kleine risico's wel als ernstig worden ervaren en andersom, genoemde voorbeelden hiervan zijn luchtvaartincidenten en overstromingen. De theorie geeft aan dat risk assessment zou moeten plaatsvinden in zowel de fysieke als sociale dimensie, deze laatste betekent dat ook publieke waarde in acht genomen moeten worden. Op basis van deze uitspraken en met het oog op de legitimiteit van de risk assessment moet de subjectieve veiligheid dus ook meegenomen worden, aangezien deze in de betreffende case verschilt van de objectieve veiligheid.

Echter doet zich hier ook een gevaar voor bij de risico inschatting. Door het toevoegen van het belevingselement is de risk assessment gaat dit automatisch ook een rol spelen in het afwegen voor welke risico's maatregelen getroffen moeten worden. Doordat in de praktijk subjectieve veiligheid en objectieve veiligheid soms lijnrecht op elkaar staan en geen eenduidige visie onder de respondenten bestaat over het gewicht wat aan beide elementen gehangen wordt, levert dit problemen op met de prioritering.

“Dat er een verschil is tussen subjectieve beleving en objectieve vaststelling van risico's en daar is nou een risicoprofiel van de veiligheidsregio goed voor, dat we daarin wikken en wegen hoeveel aandacht we het dan geven. Want rennen we nou achter de grootste beleefde zorgen aan of rennen we achter de grootste objectieve risico's aan?” – Management VRHM

De respondenten verwijzen bij de risico inschatting als enige extra variabel naar de risicobeleving. Momenteel wordt er in het risicodiagram slechts gebruik gemaakt van impact en waarschijnlijkheid. In

tegenstelling tot de theorie vinden de meeste respondenten het gebruik van alleen deze criteria toereikend. Een aantal zouden hier wel risicobeleving nog aan toe willen voegen. Eventuele aanvullende criteria die kunnen helpen bij de inschatting worden niet gemist.

“We hebben nu een tweedimensionaal risicodiagram met impact en waarschijnlijkheid en het zou mooi zijn als je daar een soort driedimensionaal diagram van kunt krijgen met beleving er ook bij.” – Medewerker VRHM

Door gebruik te maken van de risicoklasse Medusa die Klinke & Renn (2001) in hun artikel benoemen, kunnen de risico's met een hoge subjectieve beleving ook worden opgenomen in een risicodiagram.

4.1.3 Risk Evaluation

De laatste stap van de risk assessment omvat een beoordeling van welke risico's getolereerd worden door de samenleving en welke niet. Bij het overwegen of iets veilig genoeg is, moet een afweging worden gemaakt tussen kosten en baten en in hoeverre de te maken kosten opwegen tegen de te behalen baten van een bepaalde maatregel. Vanuit de theorie komt hier geen eenduidig antwoord op naar voren en ook de respondenten hadden veelal wisselende meningen of hadden simpelweg geen idee. Dit ligt in het verlengde van de risicobeleving. Veiligheid is onderhevig aan subjectiviteit en dat is ook terug te zien in deze fase. Zoals eerder aangegeven gaat er een bepaalde mate van persoonlijke invulling gepaard met risico's en het inschatten van risico's. Dit maakt de laatste fase, de risico evaluatie, de moeilijkste fase bij het uitvoeren van een risk assessment.

“Wanneer iets veilig genoeg is, dat is misschien wel het moeilijkste in dit totale proces” – Management VRHM

Financiële overwegingen spelen volgens respondenten een grote rol bij de risico evaluatie en de daarbij behorende vraag of bepaalde risico's al dan niet geaccepteerd kunnen worden. Idealiter zou VRHM zich op elk worstcasescenario maximaal willen voorbereiden, zodat de impact van risico's zo klein mogelijk is. Echter is dit in de praktijk geen haalbaar streven.

“Als je dus zegt dat je overal op voorbereid moet zijn betekent dat dat je onevenredig veel brandweermannen en blusapparatuur moet hebben dat je eigenlijk nooit nodig hebt en ook de normale capaciteit te boven gaat, dus dat je continu extra aan het investeren bent voor iets wat weinig rendement heeft.” – Partner VRHM

Het is belangrijk om de afweging te maken of de baten van een bepaalde maatregel substantieel meer toevoegen dan de kosten die er gemaakt worden. Dit betekent dat bepaalde risico's niet compleet afgedekt zullen zijn en een crisisorganisatie in het geval van een grote ramp, ook afhankelijk is van een stukje veerkracht om zoveel mogelijk onwenselijke gevolgen op te vangen. Door verschillende respondenten wordt hier ook verwezen naar de toenemende zelfredzaamheid van mensen als deel van de oplossing hiervan.

“En er zit natuurlijk ook nog een deel zelfredzaamheid in en eigen verantwoordelijk voor de samenleving, eigenlijk moeten we daar allemaal wat volwassener in worden.” – Management VRHM

In de praktijk blijkt dat in tijden van rampen of crisis de zelfredzaamheid van het gros van de mensen groter is dan initieel rekening mee wordt gehouden. Bij de grotere incidenten die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden, blijkt bijvoorbeeld dat tijdens een evacuatie men prima in staat is om zelf voor onderdak te zorgen. Tevens blijkt dat deze zelfredzaamheid ook terug te zien is in de veerkracht van de hulpdiensten, wanneer een ramp zich voordoet bieden vrijwilligers en extra capaciteit zich in grote mate aan.

“We merken dat mensen die het zien gebeuren gewoon bellen om te vragen of er genoeg mensen zijn, dus mensen bieden zich spontaan aan.” – Partner VRHM

Doordat de veerkracht van de crisisorganisatie groter wordt, bijvoorbeeld door de zelfredzaamheid van mensen, is het ook steeds minder nodig om beheersmaatregelen te treffen die ons voorbereiden op het worstcasescenario. De respondenten geven aan dat deze ontwikkeling meegenomen moet worden in de risico evaluatie, hiermee verschuift de grens van risico's die we tolereren.

4.1.4 Samenvatting

De inhoudelijke stappen van een risk assessment volgen elkaar chronologisch op, dit betekent wel dat problemen of obstakels in de eerste of tweede fase ook doorwerken naar de daaropvolgende fases of het proces zelfs stagneren. In de identificatiefase worden de meeste problemen ervaren met betrekking tot overeenstemming van definities en criteria, waardoor actoren binnen het netwerk langs elkaar heen praten. Door het gebrek aan eenduidigheid werkt dat door op de gemeenschappelijke visie die tussen partners zou moeten bestaan. De grootste discussie bij de risico inschatting ontstaat rondom het al dan

niet meenemen van risicobeleving. Verschillende actoren hebben hier een andere mening over. Dit werkt door in de intenties van actoren en heeft effect op het onderling vertrouwen bij partnerschappen. In de laatste fase zijn vooral de financiële overwegingen om te investeren op risicobeheersing een belangrijke indicator, zeker omdat de conclusies hiervan haaks staan op het eerder genoemde element van risicobeleving. Het is namelijk niet mogelijk om oneindig te investeren op risico's ten behoeve van de veiligheidsbeleving. De overwegingen die gepaard gaan met het maken van deze keuze staan in verband met de intenties van actoren.

4.2 Risk assessmentproces

4.2.1 Kennisdeling

De vier indicatoren die in de theorie worden geschetst over het risk assessmentproces komen wisselend terug bij de samenwerking rondom het risicoprofiel. Op het gebied van kennisdeling worden de meeste uitdagingen ervaren, de meerderheid van de respondenten geeft aan dat de veiligheidsregio op zichzelf onvoldoende inhoudelijke kennis heeft van verschillende risico's. VRHM is een netwerkorganisatie en is in het proces van risk assessment dus in grote mate afhankelijk van haar partners met meer expertise.

“Ik denk wel dat we als veiligheidsregio voor bepaalde risico's de juiste kennis absoluut niet hebben.” – Medewerker VRHM

Maar ook blijkt dat diverse partners bepaalde kennisfactoren nog missen. Vanuit hen komt naar voren dat er te weinig informatie beschikbaar is over de processen zoals deze zich bij andere actoren in het netwerk voor kunnen doen en de invloed die dat mogelijk ook op de eigen werkzaamheden kan hebben. Vrijwel alle respondenten geven aan dat er gedurende het jaar weinig in elkaars keuken gekeken wordt en ze veelal pas samenwerken in het geval van een crisis, hierdoor zijn alle actoren op het gebied van kennis en expertise afhankelijk van de andere actoren binnen het netwerk. In de literatuur komt naar voren dat ook bepaalde organisatiefactoren het voor een organisatie makkelijker kunnen maken om kennisdeling te stimuleren. Zo vergroten autonomie van werknemers en het ontbreken van hiërarchische relaties binnen een organisatie de bereidheid tot kennisdeling.

“Dat merk je bij alle rampen, ga maar onderzoek doen naar rampen, op het moment dat mensen zich vrij voelen om van alles te doen, gaan ze van alles doen en blijkt dat beter beheerst te zijn dan in een omgeving waar iedereen zit te wachten op orders.” – Politiek bestuurder

“Maar als een medewerker moet samenwerken met een omgevingsdienst of met een GHOR en die moet om elk kleinigheidje toestemming vragen, dat is geen samenwerking.” – Politiek bestuurder

Binnen de veiligheidsregio wordt momenteel veel aandacht besteed aan deze organisatiefactoren. Er wordt veel geïnvesteerd in samenwerking, zodat werknemers van verschillende organisaties elkaar op allerlei verschillende niveaus ook kunnen vinden en kennis kunnen uitwisselen. Dit gebeurt bijvoorbeeld door werknemers zelf verantwoordelijk te maken voor het bewerkstelligen van bruikbare netwerken. Hierdoor ontstaat samenwerking op alle niveaus van de organisatie en neemt de autonomie van werknemers toe. Zowel VRHM zelf als de partners in het netwerk geven aan door dit soort initiatieven een toename van de kennisdeling te ervaren.

Ook netwerkfactoren kunnen bijdrage aan de mate van kennisdeling binnen het risk assessmentproces, dit zijn kenmerken van het netwerk en de relaties binnen het netwerk die bevorderlijk zijn voor de kennisdeling. Het hebben van een centrale positie binnen het netwerk is bijvoorbeeld bevorderlijk met het oog op kennisdeling, de veiligheidsregio beschikt over deze positie. Dit is voor VRHM erg gunstig aangezien zij in deze positie goed contacten kunnen onderhouden met al hun partners en deze vrij direct weten te vinden. Ditzelfde geldt andersom, partners geven aan zelf de veiligheidsregio ook goed te kunnen vinden.

“Ik verwacht ook juist van de veiligheidsregio dat zij expertise hebben en dat teruggeven aan ons en dat doen ze volgens mij ook, ik heb daar helemaal geen slecht gevoel bij.” – Politiek bestuurder

Echter is er tussen de partners van VRHM onderling beduidend minder contact, terwijl zij wel van informatieve waarde kunnen zijn voor elkaar. Zeker omdat op momenten van crisis het gehele netwerk met elkaar moeten samenwerken. Als centrale actor binnen het netwerk, zou de veiligheidsregio dus meer kunnen investeren in de relationele dimensie van. Haar eigen relaties in het risk assessmentproces zijn sterk, maar door ook bruggen te bouwen tussen verschillende partners, wordt het gehele netwerk sterker. De partners benadrukken zelf ook het belang van een sterk netwerk als geheel, omdat alle werkvelden op een bepaalde manier onderling met elkaar verbonden zijn en dus invloed hebben op elkaar. Om een solide basis te hebben voor het kennisdelingsproces is het van belang dat de betrokken actoren beschikken over een gemeenschappelijke taal, dit geldt zowel voor communicatietaal als voor systemen en methoden. Doordat het actief deelnemen in netwerken een relatief nieuwe ontwikkeling is, is goed terug te zien dat nog niet alle systemen en processen volledig op elkaar zijn afgestemd.

“Zo kunnen er drie verschillende bestanden zijn voor één vergunning, terwijl ik vind dat dat er gewoon één moet zijn. Beschikbaar voor iedereen, het moet één bron zijn waar andere toegang tot hebben en dingen aan kunnen toevoegen.” – Partner VRHM

Verschillende partners gaven duidelijk aan te werken met andere ICT-systemen dan de veiligheidsregio, hierdoor ontstaat versnippering en door beide partijen wordt dat als onwenselijk ervaren. De respondenten geven aan dat kennisdeling enorm bemoeilijkt kan worden op het moment dat bepaalde informatie met het ene systeem wel toegankelijk is en met het andere systeem niet. Dit probleem heerst al lange tijd en binnen het netwerk leren de verschillende organisaties hier steeds beter mee om te gaan, echter blijft het een obstakel in de kennisdeling. Naast ICT hanteren de verschillende organisaties ook in variërende mate afwijkende processen, dit vloeit deels voort uit een gebrek aan afstemming en deels uit een verschil in takenpakket.

“Wat wij zien als opschaling dat hoeft voor onze ketenpartners helemaal geen opschaling te zijn.” – Partner VRHM

Verschillende crisisorganisaties hebben in tijden van ramp of crisis een eigen takenpakket en dit kan ook erg verschillen. Een grote schietpartij kan voor de politie als een arbeidsintensieve ramp worden beschouwd, terwijl de brandweer hier vrijwel geen werk aan heeft. Hetzelfde geldt voor partners van VRHM, het dumpen van illegaal drugsafval kan voor de omgevingsdienst meer gevolgen hebben dan voor een waterschap. Tot op zekere hoogte is het daarom onvermijdelijk dat systemen van de betrokken organisaties niet synchroon lopen. De respondenten zien zelf ook een duidelijk onderscheid tussen gebrek aan afstemming, waar zij graag verbetering in zouden zien, en een verschil in verantwoordelijkheden, waarbij simpelweg niet alle actoren in het netwerk te allen tijde een soortgelijke rol vervullen of elkaar nodig hebben.

4.2.2 Consensusbuilding & networking

Zoals in het theoretisch raamwerk naar voren is gekomen, is consensusbuilding een van de belangrijkste taken binnen een netwerk wat risico's in kaart moet brengen. Hierbij wordt duidelijk hoeveel partners betrokken zijn bij het proces van risk assessment en in hoeverre deze partners er verschillende belangen op na houden. Het risicoprofiel is in essentie een wettelijk planvorm van de veiligheidsregio, de medewerking van partners gebeurt hierbij op vrijwillige basis. Dit betekent echter wel dat partners gemotiveerd moeten zijn om te participeren in het consensusbuildingproces. De meeste respondenten

geven aan dat in de huidige complexe samenleving ook zij afhankelijk zijn van partners, dit betekent dat een groot netwerk van belang is. Er zijn een aantal projecten aan te wijzen waarin samenwerking binnen een netwerk een centrale rol heeft.

“Binnen ons convenant bestaande uit vijf partners hebben we een vijftal thema’s gekozen waar we extra aandacht aan willen besteden. Per thema zijn minimaal twee organisaties betrokken, zodat we juist die kruisbestuiving tussen de verschillende partners kunnen stimuleren.” – Partner VRHM

Door het bevorderen van samenwerking tussen de betrokken actoren in het netwerk, is networking tussen partners mogelijk. Hiermee wordt bedoeld op het creëren van een relatie tussen twee of meerdere actoren met een wederzijds afhankelijk karakter. Alle respondenten geven aan dat je als organisatie veel van deze relaties nodig hebt om bijvoorbeeld problemen aan te kunnen pakken. Door een eigen netwerk te creëren als organisatie ontstaan er relaties met andere actoren waar je een beroep op kunt doen.

“En daarbij komt dan weer het kennen en gekend worden, weten waar de omgevingsdienst voor staat, waar de veiligheidsregio voor staat, maar ook weten welke poppetjes daar zitten en met wie je te maken hebt.” – Partner VRHM

De relaties die je als organisatie hebt kunnen een formeel karakter hebben, zoals in de vorm van een convenant wat bijvoorbeeld bestaat tussen veiligheidsregio, omgevingsdiensten, waterschap en GHOR/GGD. Echter kunnen de relaties ook vanuit een informele sfeer tot stand komen, zoals het gebruiken van contacten uit je persoonlijke netwerk. Vooral formele relaties worden door VRHM benut, maar ook ziet een aantal respondenten mogelijkheden om meer gebruik te maken van informele relaties.

“Dat soort contacten, die moet je houden. Het scheelt dat we een groot aandeel vrijwilligers hebben, iedereen heeft natuurlijk een persoonlijk netwerk in de omgeving waarin je woont.” – Medewerker VRHM

In het proces van risk assessment kunnen deze informele relaties veelal benut worden bij het in kaart brengen van de beheersmaatregelen. Hiermee kan de zelfredzaamheid vergroot worden, omdat men een beroep kan doen op zijn eigen netwerk. Op deze manier kan networking ook worden ingezet bij de inhoud van risk assessment, het heeft namelijk effect op de risico evaluatie en in hoeverre risico’s door de samenleving getolereerd worden. Hoe groter de zelfredzaamheid, bijvoorbeeld door intensief gebruik van het eigen netwerk, hoe meer risico’s getolereerd zullen worden.

Daarnaast kunnen de formele en informele contacten ook van belang zijn bij het identificeren van risico's, waar lopen andere organisaties tegenaan en hoe kan dat gekoppeld worden aan de risico's die al op de radar van VRHM staan. Binnen de veiligheidsregio ligt de focus op het zijn van een netwerkorganisatie, het risicoprofiel is daar één van de schakels is en moet hier dus aan bijdragen. De focus van de veiligheidsregio is bij alle respondenten bekend, zij geven ook aan dit terug te zien in de projecten die worden gestart. Veel van deze projecten staan in het teken van het uitbreiden en aanscherpen van de formele relaties. Echter zien de respondenten het benutten van informele relaties niet/nauwelijks niet terug, enkele verwijzen hiernaar met de boodschap dat er meer aandacht voor zou moeten zijn, maar bij de meeste respondenten leeft het nauwelijks en zij zien dit ook niet als prioriteit. Het investeren in informele relaties is geen vereiste voor een goed risk assessmentproces, maar zou daar wel een bijdrage aan kunnen leveren. De veiligheidsregio investeert wel veel in het opbouwen van formele relaties, dit zou ook toereikend kunnen zijn voor de netwerkorganisatie die zij voor ogen hebben.

4.2.3 Accountability

De laatste indicator die benoemd wordt in het proces van risk assessment is accountability, het is bij een onderwerp als risicoduiding namelijk van belang dat de betrokken actoren verantwoordelijkheid dragen voor de keuzes die zij maken. Het maken van een verkeerde keuze kan namelijk grote gevolgen hebben voor de maatschappij en het publieke welzijn. Twee elementen zijn hierbij van belang, enerzijds het dragen van verantwoordelijkheid an sich, anderzijds degene aan wie een organisatie of individu verantwoording moet afleggen. Binnen het veiligheidsdomein is het dragen van verantwoordelijkheid een zwaarbeladen taak, aangezien het regelmatig neerkomt op mensenlevens en de onzekerheid die gepaard gaat met risico's erg groot is. Hierdoor reikt het verantwoordelijk houden van een individu of organisatie maar tot bepaalde hoogte, je kunt iemand immers niet verantwoordelijk houden voor hetgeen wat hij/zij niet wist. Dit klinkt in theorie erg makkelijk, maar de respondenten geven ook aan dat dit de praktijk niet altijd zo ervaren wordt.

“Want als het een keer niet goed gaat, wijzen ze naar jou en je advies.” – Management VRHM

Het dragen van verantwoordelijkheid kan iemand in het veiligheidsdomein dus duur komen te staan. Toch is het noodzakelijk dat deze verantwoordelijkheid wel genomen wordt, maar het is belangrijk dat hierbij een stukje verwachtingen management plaatsvindt. Enerzijds bij degene die verantwoordelijkheid neemt, het is belangrijk om te weten dat bepaalde keuzes gemaakt moeten worden met alle gevolgen van dien.

Zolang een keuze voldoende onderbouwd kan worden, kunnen de mogelijke schadelijke gevolgen niet toegeschreven worden aan een individu of organisatie. Anderzijds moet ook de rest van het netwerk en de omgeving zich bewust zijn van een stukje risico wat altijd aanwezig zal zijn. Iemand die de verantwoordelijkheid heeft genomen over een bepaalde situatie of keuze, kan dus niet altijd verweten worden wanneer dit slecht uitpakt.

“Maar de vraag is of onze mensen daar de verantwoordelijkheid in durven te nemen om los van regeltjes daar een advies op te geven.” – Management VRHM

Daarnaast bestaat er tussen de actoren binnen het netwerk een verschil in de partijen waar zij verantwoordelijkheid aan afleggen en dit gaat gepaard met tegenstrijdige belangen binnen het netwerk. Het meest opvallende verschil wat bij de respondenten naar voren kwam, was democratische accountability versus administratieve accountability, op individueel niveau is dit verschil vooral goed zichtbaar tussen burgemeesters en ambtenaren. Burgemeesters dragen vooral democratische accountability, hun handelen baseren zij op goedkeuring vanuit de bevolking en/of de gemeenteraad.

“De gemeenteraden willen voornamelijk ook aan de bevolking laten zien dat ze zich er hard voor hebben gemaakt, er aandacht voor is en ze er goed over nagedacht hebben.” – Gemeentelijk beleidsmedewerker

De perceptie van de bevolking is de dominante drijfveer bij bestuurders en volksvertegenwoordigers, zij leggen immers aan deze groep verantwoording af voor hun handelen. De geïnterviewde bestuurders gaven ook aan dit zo te ervaren. Ambtenaren daarentegen dragen veelal verantwoording af aan hun superieuren of partners binnen het netwerk op basis van hun kennis en kunde. Bij dit verschil in verantwoordelijkheid komt ook een verschil in belangen kijken.

“Maar dat is heel rationeel, dat is voor mij makkelijk opbrengen als veiligheidsadviseur, maar dat is voor een burgemeester of een raad of een staatssecretaris anders, dan spelen er ook weer andere belangen mee.” – Gemeentelijk beleidsmedewerker

Een voorbeeld waar je dit duidelijk bij terug ziet in het proces van risk assessment is het meenemen van de risicobeleving die vooral bij de fase van risico inschatting een belangrijke rol speelt. Bestuurders handelen vanuit de perceptie van de bevolking. Wanneer gevoelens van onveiligheid worden ervaren bij de bevolking, zullen zij daar proberen iets mee te doen, zelfs als deze veiligheidsbeleving feitelijk gezien

onjuist is. Ambtenaren daarentegen zijn meer gedreven door expertise en kunnen makkelijker overwegingen maken die tegen de wens van het publiek in gaan. Wanneer de veiligheidsgevoelens van de bevolking niet overeenkomen met de feitelijke risico's die zij lopen, zullen ambtenaren sneller geneigd zijn de beleving buiten beschouwing te laten. Deze verschillen hoeven op zichzelf niet altijd schadelijk te zijn voor het proces van risk assessment, maar kunnen het wel bemoeilijken op het moment dat er te weinig begrip voor elkaars positie wordt opgebracht of wanneer belangen haaks op elkaar staan.

4.2.4 Samenvatting

De respondenten hebben zich uitgesproken over de verschillende procesindicatoren en geven aan dat deze niet allemaal even sterk aanwezig zijn in het risk assessmentproces. Een zwak risk assessmentproces heeft in principe effect op partnerschappen, omdat een zwak proces resulteert in minder vertrouwen en een gebrek aan gemeenschappelijke visie. Echter hoeft de afwezigheid van bepaalde procesindicatoren niet gelijk een probleem te zijn, omdat dit opgevangen kan worden met de aanwezigheid van een andere indicator. Zo zijn verschillen in accountability te ondervangen met een grote mate van consensusbuilding. Echter blijken in het huidige proces van risk assessment zoals dat door VRHM en haar partners wordt uitgevoerd meerdere procesindicatoren te ontbreken. Zowel kennisdeling als consensusbuilding gebeurt momenteel onvoldoende om het proces optimaal te laten verlopen. Dit werkt door op de gemeenschappelijke visie tussen partners. Door de jaren heen is voor beide indicatoren meer aandacht gekomen en VRHM en haar partners ondernemen steeds meer projecten om dit verder te ontwikkelen. Wel geven de actoren zelf ook aan dat er nog winst valt te behalen voordat het proces optimaal kan verlopen. Daarnaast heeft het verschil in accountability effect op het vertrouwen in elkaars intenties. Omdat de verantwoordelijkheden dusdanig van elkaar verschillen zijn deze namelijk niet altijd verenigbaar.

4.3 Partnerschappen

4.3.1 Gemeenschappelijke visie

Door het doorlopen van de inhoudelijke stappen van risk assessment wordt een gemeenschappelijke visie gecreëerd. Dit betekent dat de actoren in het netwerk dezelfde definities en visies hanteren. Uit de reacties van de respondenten blijkt dat het tussen VRHM en haar partners nog ontbreekt op sommige punten aan een gemeenschappelijke visie.

“Een risicoanalyse is iets wat je samendoet met je partners en niet iedereen afzonderlijk in een eigen beleidsplan of een eigen tabel. Dat gezamenlijke, daar zie je dat het nog ingewikkeld is.” - Partner VRHM

Bij het hebben van een gemeenschappelijke visie is het voor partners in een netwerk noodzakelijk dat gecommuniceerd wordt middels een gemeenschappelijke taal. Dit betekent dat alle begrippen en definities duidelijk moeten zijn voor alle actoren zodat er geen misverstanden ontstaan of partijen langs elkaar heen communiceren. Binnen het netwerk van VRHM blijkt dit nog een struikelpunt, verschillende actoren hanteren verschillende begrippen en ook vakjargon komt veel voor. Vooral dit laatste blijkt nog een veel genoemd verbeterpunt te zijn in de partnerschappen van VRHM.

“Een verbeterpunt is dat wij technisch denken en dat wij dat moeten kunnen vertalen in Jip en Janneke taal.” – Partner VRHM

Doordat technische kennis van bepaalde actoren niet door het gehele netwerk wordt begrepen, kan geen gemeenschappelijke visie worden gecreëerd. Door het bestaan van verschillende “talen” komen probleemdefinities, handelingsperspectieven en motieven niet altijd overeen. Als de inhoudelijke risk assessment stappen worden doorlopen, ontstaat er meer overeenstemming tussen de actoren en kan een gemeenschappelijke visie worden gecreëerd. Echter bleken nog niet alle stappen op een juiste wijze doorlopen te worden. Dit heeft dus gevolgen voor het gebrek aan gemeenschappelijke visie. Daarnaast worden binnen het netwerk verschillende doelstellingen gehanteerd door verschillende actoren.

Je wilt het eigenlijk gezamenlijk doen, dat is nog wel best wel lastig en waar dat dan precies aan ligt ja, dat heeft ook te maken met tijd, prioriteit, iedereen heeft toch zijn eigen werkzaamheden.”- Partner VRHM

Voor de meeste actoren in het netwerk, is het nog niet vanzelfsprekend om de eigen organisatiedoelen ondergeschikt te maken aan de doelen van het netwerk. Wanneer de organisatiedoelen niet verenigbaar zijn met de opgestelde doelen binnen het netwerk, kan geen gemeenschappelijke visie van de grond komen. Om de organisatiedoelen te verenigen zou consensusbuilding plaats moeten vinden, maar zoals eerder aangegeven vindt dit binnen het netwerk nog niet voldoende plaats.

4.3.2 Vertrouwen in intenties

Onderling vertrouwen tussen actoren in het netwerk kan zich manifesteren op twee manieren, de eerste hiervan is onderling vertrouwen in de intenties van andere actoren in het netwerk. Onder de respondenten blijkt dat vertrouwen in de intenties in wisselende mate aanwezig is binnen het netwerk. De doelen van de verschillende actoren komen niet altijd overeen met elkaar, dit vloeit voort uit verschillende organisatiedoelen en –belangen. In essentie hoeft dit niet schadelijk te zijn voor de onderlinge vertrouwensband, tenzij deze doelen onverenigbaar zijn met elkaar. Dan komen relaties op scherp te staan en staat het vertrouwen tussen partners op het spel. Tussen VRHM en gemeenten blijkt dat het onderling vertrouwen in intenties het minst is. Door sommige gemeenten wordt een discrepantie ervaren tussen hun eigen bedoelingen en die van VRHM.

“Het is wel een organisatie die heel erg bezig is met zichzelf en haar eigen opgave en volgens mij niet een organisatie die actief bezig is met het zoeken van contact met inwoners.” – Politiek bestuurder

Gemeenten geven aan in dienst te staan van de burger en zien deze visie te weinig terug bij VRHM, zij zijn meer op inhoudelijke en feitelijke risk assessment gefocust. Dit creëert onderlinge spanning, waardoor het vertrouwen in elkaars intenties bij gemeenten en VRHM niet optimaal is. Een verklaring voor deze spanning kan veelal terug beredeneerd worden naar het verschil in accountability. Doordat verschillende actoren verantwoording afleggen aan andere partijen of instituties, levert dat vaak uiteenlopende intenties op. Veel respondenten geven aan zich ook bewust te zijn van de verschillende belangen en dat is van invloed op het onderling vertrouwen in intenties. Hier wordt echter wel een nuance in aangebracht, aangezien ze elkaar onderling niet verwijten van opportunistisch gedrag.

“Zonder kwade bijbedoelingen zie je dat actoren taken naar zich toe trekken om andere te ontlasten, maar dat pakt niet altijd goed uit” – Partner VRHM

Vooraf de intenties van gemeenten en VRHM stroken niet altijd met elkaar, maar de respondenten uiten wel begrip voor elkaars positie. Het onderling vertrouwen in de intenties is binnen het netwerk dus nog niet optimaal, maar zeker ook niet slecht.

Anderzijds zijn waterschap en omgevingsdiensten juist erg positief gestemd over de intenties van VRHM, zij zien een duidelijke verbetering in de ambities van de veiligheidsregio en de nadruk die door VRHM wordt gelegd op het netwerk.

“Dat het convenant er is en dat we zo samenwerken is echt een grote winst” – Partner VRHM

VRHM, omgevingsdiensten en het waterschap werken gezamenlijk in een convenant, dit partnerschap wordt als positief ervaren en de onderlinge vertrouwensrelatie tussen deze partijen is goed. De actoren weten elkaar namelijk makkelijk te vinden. Wel proberen ze continu te verbeteren om de kwaliteit van de samenwerking ook hoog te houden. Het valt op dat naast VRHM, ook omgevingsdiensten en het waterschap de vertrouwensrelatie met de gemeenten als minder sterk ervaren.

“Het is vooral richting de gemeente vaak moeilijk uit te leggen, omdat wij het van elkaar wel weten, de veiligheidsregio en omgevingsdiensten bedoel ik dan” – Partner VRHM

Ook dit lijkt in het verlengde te liggen van de eerder genoemde accountability, daarnaast geven waterschap en omgevingsdiensten aan ook beduidend minder samen te werken met gemeenten. Wederom geldt voor hen ook dat dit niet betekent dat er helemaal geen sprake is van een vertrouwensrelatie, maar dat deze wel minder sterk is dan met andere partners.

4.3.3 Vertrouwen in competenties

Waar alle actoren binnen het netwerk overwegend positief over zijn, is het vertrouwen in elkaars competenties. De respondenten gaan er alle vanuit dat hun partners beschikken over voldoende kennis en expertise om dingen gedaan te krijgen.

“Dus als je het hebt over het uitvallen van een bepaalde drinkwatervoorziening, daar hebben wij geen kennis van. Dus dat moeten we goed vragen aan onze partners, hoe dat zit en welk risico zij dan zien en dat kunnen we nog wel beter doen. De partners hebben die expertise namelijk wel.” – Medewerker VRHM

VRHM heeft vertrouwen in haar partners als het aankomt op het in kaart brengen van risico's die in hun expertisegebied liggen. Daarnaast hebben partners vertrouwen in VRHM dat zij als organisatie in staat zijn om bij de juiste partners de juiste informatie op te vragen en dit te verwerken in het risicoprofiel.

“Dus ik heb echt het idee dat sinds de afgelopen 2/3 jaar we veel meer elkaar om kennis vragen, kennis delen.” – Partner VRHM

Dit betekent dat in het netwerk het vertrouwen bestaat dat er voldoende competenties aanwezig zijn bij de verschillende organisaties om een goede risk assessment te maken. Belangrijk is dat dit niet betekent dat elke organisatie individueel dus alle expertise heeft, maar dat bij gebrek aan bepaalde kennis de actoren in staat zijn om dit bij andere partijen in het netwerk in te winnen. Vertrouwen in de competenties van de actoren in het netwerk is de belangrijkste graadmeter voor het leveren van prestaties. Binnen het netwerk van VRHM rondom risk assessment wordt door alle betrokken actoren aangegeven dat het vertrouwen in de competenties van hun partners erg goed is.

4.4 Analyse empirische relaties

In deze paragraaf zal dieper ingegaan worden op de empirische relaties die in dit onderzoek gevonden zijn. Terugblikkend op het conceptueel model in hoofdstuk 2 worden de positieve relaties tussen de drie variabelen bevestigd. Als dieper wordt ingegaan op de indicatoren blijkt dat zowel identificatie, als inschatting en evaluatie een positieve invloed hebben op het creëren van een gemeenschappelijke visie tussen de partners in het netwerk. De drie indicatoren van de inhoud van risk assessment hebben weinig wederkerige invloed op elkaar, maar moeten als het waren stapsgewijs doorlopen worden. Dus de resultaten van de identificatiefase vormen de basis voor de inschattingsfase, enzovoorts. Dit betekent dat onduidelijkheid over identificatie al snel doorwerkt in de vervolg fases van de inhoudelijke analyse.

De indicatoren die bij het proces van risk assessment onderscheiden kunnen worden zijn meer van invloed op het onderlinge vertrouwen tussen VRHM en haar partners. Kennisdeling heeft met name invloed op het vertrouwen in de competenties van elkaar, maar kan daarnaast ook van invloed zijn op het creëren van een gemeenschappelijke visie. Consensusbuilding, networking en accountability hebben een sterkere invloed op het vertrouwen in de intenties van partners in het netwerk. Aangezien deze indicatoren minder gericht zijn op inhoudelijke kennis en competenties en meer op wederzijdse verwachtingen. In tegenstelling tot de inhoudelijke indicatoren, bestaat er tussen de procesindicatoren meer onderlinge verwevenheid. Zo liggen networking en consensusbuilding erg in elkaars verlengde, evenals kennisdeling en consensusbuilding. Deze verwevenheid heeft als voordeel dat een mindere aanwezigheid van één indicator makkelijker gecompenseerd kan worden met extra aanwezigheid van een andere indicator.

Gelijktijdig kan het juist ook een negatieve invloed op elkaar hebben, zo kan het compleet ontbreken van kennisdeling ook het proces van consensusbuilding bemoeilijken.

Tot slot hebben de indicatoren van inhoud en proces ook een wederkerige invloed op elkaar. Middels een gestroomlijnd proces worden de inhoudelijke stappen beter uitgevoerd en andersom geldt hetzelfde. Een goede inhoudelijke analyse resulteert vaak in een beter proces. Dit is ook terug te zien in de invloed die beide variabelen hebben op de kwaliteit van partnerschappen. Zo hebben ze los van elkaar invloed op slechts één of twee van de indicatoren van partnerschappen. In combinatie worden alle indicatoren van partnerschappen positief beïnvloedt.

5. Conclusie

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de het optimaliseren van het risk assessmentproces binnen VRHM. Door VRHM wordt het uitvoeren van een risk assessment in samenwerking met partners gedaan tijdens het opstellen van het risicoprofiel. Dit is een van de drie planvormen waar zij elke vier jaar wettelijk toe verplicht zijn. De onderzoeksvraag was: “Hoe beïnvloeden de inhoud en het proces van risk assessment de partnerschappen van Veiligheidsregio Hollands Midden?”. Deze vraag is geprobeerd te beantwoorden aan de hand van kwalitatief onderzoek en door het gebruik van literatuurstudie en interviews. In totaal zijn er zeventien interviews afgenomen bij verschillende actoren uit het netwerk. Hierbij is gekozen voor een brede vertegenwoordiging van verschillende publieke partners van VRHM, zo zijn interviews afgenomen bij politiek bestuurders, MOV'ers, omgevingsdiensten en waterschap. Binnen VRHM zijn interviews gehouden met directeurs, managers en medewerkers.

Uit het onderzoek is gebleken dat zowel inhoudelijke kenmerken als procesmatige kenmerken van risk assessment invloed hebben op de samenwerking tussen VRHM en haar partners. Bij de inhoud zorgt het doorlopen van de juiste stappen ervoor dat alle partners op eenzelfde wijze tegen risico's en risk assessment aankijken. Hierdoor worden miscommunicaties en verwarringen voorkomen. De inhoud van risk assessment richt zich op het identificeren van de risico's, het prioriteren hiervan en tot slot evalueren. Bij het identificatiefase van risk assessment wordt door VRHM en haar partners momenteel niet dezelfde definitie voor het begrip “risico” gehanteerd. Dit levert problemen op, omdat actoren langs elkaar heen gaan praten. Bij de identificatiefase kan gelijk een koppeling worden gemaakt met de procesmatige variabel consensusbuilding. Wanneer geen consensus bestaat over het hanteren van bepaalde definities of criteria levert dit problemen op voor het uitvoeren van de inhoudelijke risk assessment. Bij de inschattingfase ontstaat discussie over het al dan niet meenemen van de publieke beleving. Vanuit de theorie komt naar voren dat ook subjectieve veiligheid een plek moet hebben in de risk assessment. De actoren in het netwerk hebben hier echter verschillende visies over. Deze verschillende visies blijken vooral te bestaan tussen bestuurders en vakkundige. De oorzaak hiervan is terug te vinden bij een verschil in accountability. Aangezien bestuurders en vakkundige er beide andere verantwoordelijkheden op nahouden, hebben zij een andere mening over het meenemen van risicobeleving. Het niet optimaal doorlopen van de identificatiefase en de inschattingfase werkt op een negatieve manier door in de

partnerschappen van VRHM. Doordat in beide fases namelijk verschillen en discussies bestaan tussen de actoren in het netwerk kan er geen gemeenschappelijke visie worden gecreëerd. Terwijl deze gemeenschappelijke visie juist kenmerkend is voor een goed partnerschap. Mede door het volgen van de inhoudelijke risk assessment stappen kunnen juist eenduidige definities en doelen binnen een netwerk ontstaan die de basis vormen voor een gedeelde visie.

Uit de empirische analyse komt naar voren dat naast de inhoud van risk assessment, ook het proces van risk assessment van invloed is op de partnerschappen van VRHM. Consensusbuilding vindt tot op zekere hoogte plaats, maar wordt op bepaalde punten ook nog gemist, dit is vooral terug te zien in het gebrek aan consensus bij de inhoudelijke risk assessment stappen. Uiteenlopende meningen voeren daar nog de boventoon, waardoor de inhoudelijke stappen nog niet volgens de theorie worden doorlopen. Het gebrek aan consensus werkt vooral door op de gemeenschappelijke visie tussen partners. Een gemeenschappelijke visie kan namelijk niet gecreëerd worden indien geen consensus bestaat over bepaalde begrippen en methoden. Daarnaast dragen verschillende partners verschillende vormen van verantwoordelijkheid. Zo worden bestuurlijke partners als burgemeesters voornamelijk gedreven door politieke en publieke verantwoordelijkheid, zij leggen verantwoording af aan burgers en behartigen dan ook voornamelijk hun belangen. Andere partners baseren hun keuzes juist op expertise en kennis. Zij worden gedreven door objectiviteit in plaats van wensen en belangen vanuit de bevolking. Dit verschil in accountability hoeft niet per definitie een probleem om te leveren, maar binnen het netwerk van VRHM blijkt dat deze verschillende belangen geregeld haaks op elkaar staan en onverenigbaar zijn. De frictie die hierdoor ontstaat bij de actoren in het netwerk heeft een negatieve invloed op het vertrouwen in de intenties van elkaar en zet daarmee de partnerschappen onder druk.

Het vertrouwen in de competenties is overwegend hoog binnen het netwerk van VRHM. De verschillende actoren geven aan vertrouwen te hebben in de kennis en expertise van andere partners. Echter blijkt dat de onderlinge kennisdeling nog niet erg hoog is. De actoren in het netwerk zijn zich dus bewust van het feit dat de kennis aanwezig is, maar investeren weinig tijd in het delen of vergaren van kennis bij partners. Het risico hierbij is dat er onduidelijkheid kan ontstaan over welke kennis precies beschikbaar is, wat vervolgens weer negatief kan doorwerken op de gemeenschappelijke visie van partners binnen het netwerk. Door het vergroten van de kennisdeling kan het vertrouwen in elkaars competenties nog verder toenemen, omdat partners zich bewust zijn van meer bestaande kennis. Anderzijds heeft het vergroten

van de kennisdeling een positieve invloed op het creëren van een gemeenschappelijke visie, omdat organisatieprocessen beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

Zoals in de theoretische verwachtingen al werd genoemd, blijkt dat ook de empirie bevestigt dat de inhoud en het proces van risk assessment onafhankelijk van elkaar een positieve invloed hebben op de partnerschappen van VRHM. Echter floreren de partnerschappen van VRHM het meest indien zowel de inhoud als het proces van risk assessment goed worden uitgevoerd. Een belangrijke toevoeging daarop is de onderlinge relatie tussen inhoud en proces. In tegenstelling tot veel eerdere onderzoeken, waar slechts inhoudelijke of procesmatige variabelen werden onderzocht, zijn beide meegenomen in dit onderzoek. Hieruit blijkt dat de onderlinge verwevenheid tussen inhoud en proces ook erg groot is. Veel procesmatige variabelen hebben effect op de inhoudelijke stappen en vice versa. Deze bevinding is belangrijk met het oog op ontwikkeling. Voor VRHM is het dus belangrijk om te investeren op beide variabelen, aangezien alleen op die manier de doorwerking van inhoud en proces op partnerschappen optimaal zal kunnen worden. Zoals in de resultaten naar voren kwam en hierboven is toegelicht, heeft VRHM verschillende zaken al goed op orde. Wel is er bij beide variabelen nog ruimte voor verbetering om zowel de risk assessment als de partnerschappen naar een hoger niveau te tillen.

6. Discussie

Bij het beantwoorden van de hoofdvraag is onderzoek gedaan naar de invloed van de inhoud en het proces van risk assessment op partnerschappen. Het theoretisch framework is gebruikt als uitgangspunt voor het toetsen van de empirie. Het blijkt dat er gesproken kan worden van een verband tussen de inhoud en het proces van risk assessment op de partnerschappen. Ondanks dat de resultaten van het onderzoek een bevestigend beeld geven, is het belangrijk om kritisch te reflecteren op het onderzoek en haar beperkingen inzichtelijk te maken. Met de hieruit voortvloeiende bevindingen kunnen vervolgens aanbevelingen worden gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

6.1 Fundamentele onzekerheid van risico's

In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van het proces en de inhoud van risk assessment op de partnerschap van VRHM. Hierbij wordt een zekere “best way” uiteengezet voor het uitvoeren van een risk assessment en het in kaart brengen van de risico's in Hollands Midden. Het is echter belangrijk om hier de kanttekening te plaatsen van de fundamentele onzekerheid van de wereld. Het begrip risico omvat dat er een bepaalde kans is dat een fenomeen zich voordoet, wat deze kans precies is en wanneer deze kans zich voor zal doen, is vrijwel onmogelijk om te voorspellen (Van Asselt, 2007). Organisaties kunnen zich alleen op risico's voorbereiden op het moment dat ze zich bewust zijn van het bestaan ervan. Dit brengt direct een probleem met zich mee, aangezien het onmogelijk is om alle mogelijke risico's in kaart te hebben (Cleden, 2009). Het onderzoeksveld van risico's en risk assessment blijft daarom onderhevig aan een bepaalde mate van onzekerheid en onvoorspelbaarheid. De methoden en modellen die worden gebruikt bij het uitvoeren van een risk assessment, kunnen daarom niet als waterdicht worden beschouwd, maar zijn te allen tijde onderhevig aan een bepaalde mate van onzekerheid die geaccepteerd moet worden (Lipton & Gillett, 1992).

De hierboven genoemde onzekerheid maakt dat het onderzoeksterrein van risico's en risk assessment erg complex is. Kenmerkend van dit onderzoeksveld is dat er veel non-lineaire verbanden bestaan tussen constant veranderende elementen. De wereld is constant in beweging en allerlei (on)bekende invloeden kunnen mogelijke risico's tot gevolg hebben. De samenkomst van relatief simpele en voorspelbare fenomenen, kunnen bij samenkomst resulteren in onverwachte effecten (Manson, 2001). Deze

complexiteitstheorie maakt dat assumpties in dit onderzoeksveld erg lastig zijn om te maken. Er vindt continu verandering plaats en het is onmogelijk om alle optionele verbanden te voorspellen (Manson, 2001). In het uitgevoerde onderzoek werd deze theorie bevestigd door de empirische resultaten. Ondanks dat voorspellingsmodellen steeds geavanceerder worden, blijkt tot dusver geen enkel model compleet te werken zonder een bepaalde marge van onzekerheid. Vooral binnen de geneeskunde en economie worden risk assessment modellen in hoog tempo ontwikkeld (Kostogryzov et al, 2013 en Wolbers et al, 2009). In de bestuurskunde vinden beduidend minder ontwikkelingen plaats op het gebied van risk assessment. Modellen die zonder onzekerheidsmarge veiligheidsrisico's in een regio kunnen voorspellen bestaan ook niet. Vandaar dat de complexiteitstheorie op het gebied van risk assessment in VRHM momenteel leidend is.

Een andere belangrijke bevinding in dit onderzoek is het belang van procesmatige variabelen in risk assessment. In veel literatuur ligt de nadruk op het inhoudelijke risk assessmentproces en wordt weinig aandacht besteed aan de relevantie van het proces. Renn (2008), Klinke & Renn (2001) en Van Duijne et al (2008) richten zich in hun onderzoek vooral op de invulling van de inhoud van risk assessment, maar gaan niet tot nauwelijks in op het proces daaromheen. De inhoudelijke invulling die zij geven wordt bevestigd door het uitgevoerde onderzoek bij VRHM. Echter blijkt het proces minstens even belangrijk te zijn voor het uitvoeren van een goede risk assessment en wordt deze in de betreffende literatuur buiten beschouwing gelaten. Aangezien in de bestuurskundige literatuur wel veel aandacht wordt besteed aan procesmatige variabelen, zou dit een toevoeging kunnen zijn aan de literatuur over risk assessment. In paragraaf 6.3 over vervolgonderzoek zal hier dieper op ingegaan worden.

6.2 Reflectie onderzoeksmethode

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag zijn interviews afgenomen met zeventien respondenten, deze bestonden uit publieke partners (gemeenten, omgevingsdienst en waterschap) en mensen van VRHM die actief bezig zijn met risk assessment en/of het onderhouden van partnerschappen. In het onderzoek zijn alle private partners van VRHM buiten beschouwing gelaten. Deze keuze is gemaakt om de omvang van het onderzoek behapbaar te maken en omdat de belangen van VRHM en de publieke partners beide van publieke aard zijn. Hierdoor kon doelgericht onderzoek worden gedaan naar public-public partnerschappen in plaats van public-private partnerschappen. Aangezien de kenmerken van beide erg van elkaar kunnen verschillen, is in dit onderzoek gekozen voor een focus op public-public partnerschappen (Boyne, 2002). De conclusies die op basis van de resultaten getrokken kunnen worden,

mogen daarom niet worden gegeneraliseerd naar alle partnerschappen van VRHM, maar zijn slechts toepasbaar op de partnerschappen met publieke partijen.

Daarnaast is binnen Hollands Midden een selectie gemaakt van drie gemeenten waarvan een MOV'er en de burgemeester is geïnterviewd. Deze selectie heeft plaatsgevonden op betrokkenheid en affiniteit met risicoprofilering. De drie geselecteerde gemeenten vervullen binnen Hollands Midden een formele rol met betrekking tot risicoduiding of tonen tijdens overleggen extra interesse in het onderwerp. Deze keuze heeft als nadelig gevolg, dat de resultaten wellicht niet representatief zijn voor alle gemeenten in de regio. Toch is hiervoor gekozen om zoveel mogelijk inhoudelijke informatie over de huidige samenwerking te vergaren. Door bij de medewerkers van VRHM specifiek te vragen naar hun ervaringen met partners, is geprobeerd een eventueel vertekend beeld te voorkomen.

6.3 Vervolgonderzoek

In het onderzoek is een theoretisch kader geschetst met twee variabelen, namelijk inhoud en proces van risk assessment, die van invloed zijn op partnerschappen. Hiervoor is gekozen omdat deze variabelen door verschillende literaire bronnen worden ondersteund (Renn, 2008). Echter zijn er ook variaties te vinden waarbij ook andere variabelen in beeld worden gebracht of definities worden gehanteerd van de gebruikte variabelen. Middels het uitvoeren van een grondige literatuurstudie vormde zich het huidige framework. De empirische begrippen gebruikt in dit onderzoek worden middels dit framework aan elkaar verbonden. De gehanteerde definities zijn redelijk breed gehouden om gedurende het onderzoek een brede scope te kunnen hanteren. In vervolgonderzoek zouden concretere definities gebruikt kunnen worden om zo meer in de diepte te kunnen treden. Aanbevelingen kunnen op deze manier specifiek en gericht worden geformuleerd aan de betreffende organisatie. Het huidige onderzoek zou hiervoor een basis kunnen vormen, doordat het een indicatie geeft voor mogelijke verbeterpunten waar het vervolgonderzoek zich op zou kunnen richten.

Zoals eerder aangegeven wordt in de literatuur over risk assessment nauwelijks rekening gehouden met procesmatige variabelen die van invloed kunnen zijn. In dit onderzoek is daarom gebruik gemaakt van een aantal artikelen, voornamelijk uit de bestuurskundige literatuur, die wel ingaan op deze variabelen. Voor toekomstig onderzoek zou gekeken kunnen worden naar eventuele aanvullingen hierop. Zo zouden ook andere wetenschappelijke onderzoeksvelden geraadpleegd kunnen worden over procesoptimalisatie om toe te passen op risk assessment. Op deze manier kunnen meerdere procesvariabelen worden getoetst

en zal dit uiteindelijk kunnen resulteren in een volledig theoretisch framework over het optimale proces bij het uitvoeren van een risk assessment.

Voor de resultaten, conclusies en aanbevelingen van het onderzoek zijn de meningen van respondenten gebruikt als data. Deze meningen zijn middels het afnemen van interviews verkregen. Gezien de onderzoeksvraag en doelstelling van dit onderzoek was dit een toereikende methode, echter werkt het wel subjectiviteit in de hand. Aangezien meningen niet altijd corresponderen met de waarheid en verschillende visies en interpretaties erg uiteen kunnen lopen, zou bij het uitvoeren van vervolgonderzoek gekeken kunnen worden naar een kwantitatieve dataverzamelmethode die de generaliseerbaarheid van de bevindingen zou kunnen vergroten. Door het afnemen van bijvoorbeeld surveys wordt bij alle respondenten op dezelfde wijze informatie vergaard. Hierdoor kan enerzijds een grotere hoeveelheid data worden verzameld, omdat het een minder tijdrovende onderzoeksmethode is (Verschuren & Doorewaard, 2010). Anderzijds geeft het een breed overzicht van veelal algemeen geldende uitspraken (Verschuren & Doorewaard, 2010).

Het model dat in dit onderzoek wordt onderzocht geeft een eenzijdige relatie aan tussen risk assessment en partnerschappen. Echter verwijzen verschillende respondenten tijdens de interviews naar het bestaan van een mogelijke wederkerige relaties. Zo zou de kwaliteit van partnerschappen ook van invloed kunnen zijn op de inhoud en het proces van risk assessment. Gedurende de interviews is hier te weinig op doorgevraagd om daadwerkelijk gevalideerde conclusies hierover te kunnen trekken. Echter zou het zeker aanleiding kunnen vormen voor een vervolgonderzoek waarbij het conceptueel model bestaat uit een wederkerige relatie tussen risk assessment en partnerschappen.

7. Literatuurlijst

- Anderson, A., Park, J. & Jack, S. (2007). Entrepreneurial social capital: Conceptualizing social capital in new high-tech firms. *International Small Business Journal*, Vol. 25(3), p. 245-272.
- Arias, E., Eden, H., Fischer, G., Gorman, A. & Scharff, E. (2000). Transcending the Individual Human Mind – Creating Shared Understanding through Collaborative Design. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, Vol. 7(1), p. 84-113.
- Asselt, M.B.A. van (2007). Risk Governance: Over omgaan met onzekerheid en mogelijke toekomst(en) [oratie]. Geraadpleegd via <https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/948580/guid-a6bd7fa3-3c10-4c38-9aa7-426324cbd17d-ASSET1.0>
- Asthana, S., Richardson, S. & Halliday, J. (2002). Partnership working in public policy provision: a framework for evaluation. *Social Policy & Administration*, Vol. 36(7), p. 780-795.
- Aven, T. (2013). On the meaning and use of the risk appetite concept. *Risk Analysis*, Vol. 33(3), p. 462-468.
- Aven, T. & Krohn, B.S. (2014). A new perspective on how to understand, assess and manage risk and the unforeseen. *Reliability Engineering and System Safety*, Vol 121, p. 1-10.
- Aven, T. & Renn, O. (2009). On risk defined as an event where the outcome is uncertain. *Journal of Risk Research*, Vol 12(1), p. 1-11.
- Beck, U. (1992). From industrial society to risk society: Questions of survival, social structure and ecological enlightenment. *Theory, Culture and Society*, Vol 9, p 97-123.

- Bellamy, L.J. (2000). Best practice risk tools for onshore sites with dangerous substances. In: IBC Conference on Safety Cases, London, UK. Via: www.whitequeen.nl/IBC%20safety%20cases.pdf. Geraadpleegd op 4 april 2018.
- Berman, E.M. & Werther Jr., W.B. (1996). Broad-based consensus building. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9(3), p. 61-72.
- Bondar, K., Katzy, B.R. & Mason, R.M. (2012). Shared understanding in networked organizations. Conference: Engineering, Technology and Innovation.
- Boyne, G.A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, Vol. 39(1), p. 97-122.
- Boutellier, H. (2011). *De improvisatiemaatschappij*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma Uitgeverij
- Bueren, E.M. van, Klein, E. & Koppenjan, J.F.M. (2003). Dealing with wicked problems in networks: Analyzing an Environmental Debate from a Network Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 13, no. 2, pp. 193-212.
- Chevreau, F.R., Wybo, J.L. & Cauchois, D. (2006). Organizing learning processes on risks by using the bow-tie representation. *Journal of Hazardous Materials*, Vol. 130, p. 276-283.
- Cleden, D. (2009). *Managing Project Uncertainty*. Burlington, USA: Gower Publishing Limited.
- Cockshott, J.E. (2005). Probability Bow-Ties: A Transparent Risk Management Tool. *Process Safety and Environmental Protection*, Vol. 83(4), p. 307-316.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35(1), p. 128-152.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, Vol. 22(2), p. 251-283.

- Duijm, N.J. (2008). Safety-barriers diagrams as a safety management tool. *Reliability Engineering and System Safety*, Vol. 94, p. 332-341.
- Duijne, F.H. van, Aken, D. van & Schouten, E.G. (2008). Considerations in developing complete and quantified methods for Risk assessment. *Safety Science*, Vol 46, p. 245-254.
- Edelenbos, J. & Eshuis, J. (2012). The Interplay between Trust and Control in Governance Processes: A Conceptual and Empirical Investigation. *Administration & Society*, Vol. 44(6), p. 647-674.
- Ekberg, M. (2007). The Parameters of the Risk Society. *Current Sociology*, Vol. 55(3), p 343-366.
- Fischhoff, B., Slovic, P., Lichtenstein, S., Read, S. & Combs, B. (1978). How Safe is Safe Enough? A Psychometric Study of Attitudes Towards Technological Risks and Benefits. *Policy Sciences*, Vol 9, p. 127-152.
- Frosdick, S. (1997). The techniques of risk analysis are insufficient in themselves. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 6, p. 165-177.
- Fush, P. & Ness, L. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, Vol. 20(9), p. 1408-1416.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge, UK: Polity Press
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, Vol. 8(4), p. 597-606.
- Griffith, T., Sawyer, J. & Neale, M. (2003). Virtualness and knowledge in Teams: Managing the love triangle of organizations, individuals and information technology. *MIS Quarterly*, Vol. 27, p. 265-287.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Sage Journals*, Vol. 18(1), p. 59-82.

- Guptah, A.K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, Vol. 21(4), p. 473-496.
- Hardwick, J., Anderson, A.R. & Cruickshank, D. (2013). Trust formation processes in innovative collaborations: Networking as knowledge building practice. *European Journal of Innovation*, Vol. 16(1), p. 4-21.
- Hora, S.C. (1996). Aleatory and Epistemic uncertainty in Probability Elicitation with an example from hazardous waste management. *Reliability Engineering and Systems Safety*, Vol 54, p. 217-223
- HSE (2001). *Reducing risks, protecting people*. Norwich, UK: HSE Books
- IJzendoorn, M.H. van & Miedema, S. (1986). De kwaliteit van kwalitatief onderzoek. *Pedagogische Studiën*, Vol. 63, p. 498-505.
- Innes, J.E. (2004). Consensus Building: Clarification for the Critics. *Planning Theory*, Vol. 3(1), p. 5-20.
- Innes, J.E. & Booher, D.E. (1999). Consensus Building and Complex Adaptive Systems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning. *Journal of the American Planning Association*, Vol. 65(4), p. 412-423.
- Instituut Fysieke Veiligheid. (2009). *Handreiking regionaal risicoprofiel*. Geraadpleegd van <https://www.ifv.nl/kennisplein/Documents/20091105-Politie-NVBR-GHORNL-Coordinerend-Gemeentesecretarissen-Handreiking-Regionaal-Risicoprofiel.pdf>.
- Jones-Lee, M. & Aven, T. (2011). ALARP - What does it really mean?. *Reliability Engineering and System Safety*, Vol. 96, p. 877-882.
- Kim, S.D. (2012). Characterizing unknown unknowns. Paper presented at PMI® Global Congress 2012 – North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newton Square, PA:Project Management Institute.

- Klijn, E.H. & Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. Oxon, UK: Routledge
- Klinke, A. & Renn, O. (2001). Precautionary principle and discursive strategies: classifying and managing risks. *Journal of Risk Research*, Vol 4(2), p. 159-173.
- Klinke, A. & Renn, O. (2002). A new approach to risk evaluation and management: risk-based, precaution-based and discourse-based strategies. *Risk Analysis*, Vol 22(6), p. 1071-1094.
- Klinke, A. & Renn, O. (2012). Adaptive and integrative governance on risk and uncertainty. *Journal of Risk Research*, Vol 15(3), p. 273-292.
- Kostogryzov, A., Nistratov, G. & Nistratov, A. (2013). The innovative probability models and software technologies of risk prediction for systems operating in various fields. *International Journal of Engineering and Innovative Technology*, Vol. 3(3), p. 146-155.
- Lane, P.J., Salk, J.E. & Lyles, M.A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, p. 1139-1161.
- Lipton, J. & Gillett, J.W. (1992). Uncertainty in Risk assessment: Exceedence Frequencies, Acceptable Risk, and Risk-Based Decision Making. *Regulatory Toxicology and Pharmacology*, Vol. 15, p. 51-61.
- Manson, S.M. (2001). Simplifying complexity: a review of complexity theory. *Geoforum*, Vol. 32, p. 405-414.
- Marszal, E.M. (2001). Tolerable Risk Guidelines. *ISA Transaction*, Vol. 40, p. 391-399.
- Mauelshagen, C., Smith, M., Schiller, F., Denyer, D., Rocks, S. & Pollard, S. (2014). Effective risk governance for environmental policy making: a knowledge management perspective. *Environmental Science & Policy*, Vol. 41, p. 23-32.
- Mil, B.P.A. van, Dijkzeul, A.E. & Pennen, R.M.A. van der (2006). *Zicht op risico's – Handboek risicoanalysemethodiek*. Utrecht: Ministerie van Economische Zaken.

- Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15(2), p. 135-152.
- Muijs, D., West, M. & Ainscow, M. (2010). Why Network? Theoretical perspective on networking. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 21(1), p. 5-26.
- Nielson, N.L., Kleffner, A.E. & Lee, R.B. (2005). The evolution of the role of risk communication in effective risk management. *Risk Management and Insurance Review*, Vol 8(2), p. 279-289.
- Nooteboom, B. (2004). *Inter-firm Collaboration, Learning & Networks: An integrated approach*. London: Routledge.
- O'Toole, L.J. (1997). Treating networks seriously: practical and research-based agendas in public administration. *Public Administration Review*, Vol. 57(1), p. 45-52.
- O'Toole, L.J. (2014). Networks and networking: The public administrative agendas. *Public Administration Review*, Vol. 75(3), p. 361-371.
- O'Toole, L.J. & Meier, K.J. (2004). Public management in intergovernmental networks: matching structural networks and managerial networking. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14(4), p. 469-494.
- Paté-Cornell, M.E. (1996). Uncertainties in Risk Analysis: Six levels of Treatment. *Reliability Engineering and Systems Safety*, Vol 54, p. 95-111.
- Pawson, R., Wong, G. & Owen, L. (2011). Known Knowns, Known Unknowns, Unknown Unknowns: The Predicament of Evidence-Based Policy. *American Journal of Evaluation*, Vol. 32(4), p. 518-546.
- Pidgeon, N. (1998). Risk assessment, risk values and the social science programme: why do we need risk perception research. *Reliability Engineering and System Safety*, Vol. 59, p. 5-15.

- Poitras, J. & Bowen, R.E. (2002). A Framework for Understanding Consensus-building Initiation. *Negotiation Journal*, Vol. 18(3), p. 211-231.
- Prins, R. (2014). *Safety First*. Den Haag, Nederland: Eleven International Publishing
- Reagans, R. & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, p. 240-267.
- Renn, O. (2008). *Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World*. New York, USA: Earthscan.
- Renn, O., Klinke, A. & Asselt, M. van (2011). Coping with Complexity, Uncertainty and Ambiguity in Risk Governance: A Synthesis. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, Vol 40, p. 231-246.
- Rosa, E.A. (2008). White, black and grey: critical dialogue with the international risk Governance Council's Framework for Risk Governance. *Global Risk Governance: Concept and Practice of Using the IRGC Framework*. Springer, Heidelberg en Dordrecht, p. 101-117
- Staa, A. van & Evers, J. (2010). Thick analysis: Strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. *KWALON*, Vol. 43, p. 5-12.
- Teisman, G.R. & Klijn, E.H. (2008). Complexity Theory and Public Management. *Public Management Review*, Vol. 10(3), p. 287-297
- Tchankova, L. (2002). Risk Identification – basic stage in risk management. *Environmental Management and Health*, Vol 13(3), p. 290-297.
- Trbojevic, V.M. & Carr, B.J. (2000). Risk based methodology for safety improvements in ports. *Journal of Hazardous Materials*, Vol 71, p. 467-480
- Valkenburg, R.C. (1998). Shared understanding as a condition for team design. *Automation in Construction*, Vol. 7, p. 111-121.

Veiligheidsregio Hollands Midden. (2015). Regionaal Risicoprofiel Veiligheidsregio Hollands Midden. Geraadpleegd van <http://www.vrhm.nl/doet-vrhm/voorkomen-0/>.

Verschuren, P. & Doorewaard, P. (2007). Het ontwerpen van een onderzoek. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Vries, H.A. de, Bekkers, V.J.J.M., L.G. Tummers. (2015). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 94, 146–166.

Vos-Smit, J. (2015). Regionaal Risicoprofiel: Veiligheidsregio Hollands Midden. Geraadpleegd van https://www.vrhm.nl/publish/pages/37462/regionaal_risicoprofiel_hm_2015.pdf

Wei, J., Zheng, W. & Zhang, M. (2011). Social capital and knowledge transfer: A multi-leven analysis. *Human Relations*, Vol. 64(11), p. 1401-1423.

Wet veiligheidsregio's (2010, 11 februari). Geraadpleegd op 21 februari 2018, van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0027466/2018-01-01/0>.

Wijk, R. van, Jansen, J.J.P. & Lyles, M.A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences, *Journal of Management Studies*, Vol. 45(4), p. 830-853.

Williams, C.A., Smith, M.I. & Young, P.C. (1998). *Risk Management and Insurance*. Boston, USA: Irwin/McGraw-Hill

Wolbers, M., Koller, M.T., Witteman, J.C.M. & Steyerberg, E.W. (2009). Prognostic models with competing risks: methods and application to coronary risk prediction. *Epidemiology*, Vol. 20(4), p. 555-561.

Wu, J., Liu, J., Jin, X. & Sing, M.C.P. (2016). Government accountability within infrastructure public-private partnerships. *International Journal of Project Management*, Vol. 34, p. 1471-1478.

Yin, R.K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods, Vol. 5, p. 1-53.

Zedner. L. (2009). Security: key ideas in criminology. Abingdon, UK: Routledge.

8. Bijlagen

Bijlage 1: Respondentenlijst

Naam	Functie	Datum interview	Telefoonnummer	E-mailadres
Jaap Verlare	Beleidsmedewerker openbare orde en veiligheid, Gemeente Nieuwkoop	11 juni 2018 om 13:00	06-54222942	i.verlare@nieuwkoop.nl
Rogier Wegerif	Adviseur externe veiligheid, Omgevingsdienst Midden-Holland	12 juni 2018 om 9:00	06-12178880	rwegerif@odmh.nl
Angelique Heus	Senior planvormer Multi, Veiligheidsregio Hollands midden	14 juni 2018 om 13:00	06-13271684	angelique.heus@vrhm.nl
Connie Arkesteijn	Adviseur veiligheid, Gemeente Alphen aan den Rijn	19 juni 2018 om 9:00	06-46973012	CARkestein@alphenaandenrijn.nl
Nadine Nagtegaal	Medewerker veiligheid, Gemeente Alphen aan den Rijn	19 juni 2018 om 9:00	06-48133046	nnaagtsagaal@alphenaandenrijn.nl
Hans Zuidijk	Directeur Veiligheidsregio	20 juni 2018 om 9:00	06-16790004	hans.zuidijk@brandweer.vrhm.nl
Lilian Weber	Directeur risico- en crisisbeheersing	20 juni 2018 om 15:00	06-53968921	lilian.weber@vrhm.nl
Sjaak de Gouw	Directeur publieke gezondheid Hollands Midden	21 juni 2018 om 9:30	06-22983650	sdegouw@egghm.nl
Peter Kessels	Beleidsadviseur, Veiligheidsregio Hollands Midden	21 juni 2018 om 11:30	06-51223436	peter.kessels@brandweer.vrhm.nl
Christiaan van der Kamp	Burgemeester Bodegraven-Reeuwijk	21 juni 2018 om 13:30		cvanderkamp@bodegraven-reeuwijk.nl
Louis van Wijik	Medewerker openbare veiligheid, Gemeente Bodegraven-Reeuwijk	21 juni 2018 om 14:00		lvanwijk@bodegraven-reeuwijk.nl
Liesbeth Spies	Burgemeester Gemeente Alphen aan den Rijn	22 juni 2018 om 13:00	0172-465540	burgemeester@alphenaandenrijn.nl
Erik van der Linden	Adviseur calamiteitenzorg, Hoogheemraadschap Rijnland	25 juni 2018 om 9:30		erik.linden@rijnland.net
Liesbeth van Greuningen	Communicatieadviseur Omgevingsdienst West-Holland	25 juni 2018 om 14:00	071-4083255	i.vangreuningen@odwh.nl
Rees Hennekam	Adviseur externe veiligheid, Omgevingsdienst West-Holland	25 juni 2018 om 14:00		r.hennekam@odwh.nl
Josine Vos	Senior specialist risicobeheersing, Directie Risicobeheersing	3 juli 2018 om 9:00	06-26879930	josine.vos@vrhm.nl
Frans Buijserd	Burgemeester Nieuwkoop	9 juli 2018 om 15:00	0172-521108	f.buijserd@nieuwkoop.nl

Bijlage 2: Interviewopzet

Algemeen

- Wat zijn uw werkzaamheden en in hoeverre komt u daarbij in aanraking met het risicoprofiel?

Inhoud

- Wat is voor u een risico en waarom? → vragen naar kenmerken/elementen
- Wat is de grootste uitdaging bij het identificeren van risico's?
 - Complexiteit (veel betrokken actoren, onderling veel verbindingen, tegenstijdige belangen)
 - Onzekerheid (gebrek aan kennis)
 - Ambigüiteit (dezelfde informatie wordt verschillend geïnterpreteerd)
- Hoe wordt hier momenteel door jullie organisatie mee omgegaan?
- In huidige risico-diagram wordt gebruik gemaakt van waarschijnlijkheid en impact, zijn er nog andere criteria die uw organisatie meeneemt in het beoordelen van risico's?
 - Kunt u dit toelichten?
- Wanneer is het veilig genoeg, hoe bepaalt jullie organisatie dit? → in overleg met partners?
- In hoeverre moeten risicobeleving meegenomen worden?

Proces

- Hoe werd u/uw organisatie betrokken in het proces van risicoprofilering?
 - Kennisdeling → aanwezigheid hiërarchische relaties, absorptievermogen, aard van relaties
 - Consensus → wederzijds begrip, mobiliseren actoren, iedereen kan input geven
 - Procesbewaker: oversighter vs. participator
 - Networking → formeel & informeel
 - Interactieproces, open communiceren, procesmanagement
 - Accountability → naar partners & naar bevolking
- Hoe leeft momenteel het risicoprofiel binnen uw gemeente/organisatie?
 - Waaraan merkt u dat concreet? Op welke wijze wordt het gebruikt? Op welke wijze over gesproken? Etc
- Hoe wordt door jullie teruggekeken op het proces van het vorige risicoprofiel?
 - Wat zou je volgende keer graag weer zo willen zien, en wat zou je anders willen zien?

Relatie met partners

- Hoe zou u de relatie tussen uw gemeente en VRHM omschrijven?
 - Communicatie (face-to-face) → regelmatige meetings
 - Vertrouwen → wederzijdse verwachtingen, intenties van andere
 - Commitment → samenwerking wordt gewaardeerd/is het beste
 - Gemeenschappelijk visie → op één lijn liggen, gedeelde definities, weinig onbegrip
 - Tussentijdse evaluatie → bijsturingmogelijkheden
- Vindt u het proces en het resultaat van het risicoprofiel hier een goede weerspiegeling van
- Tips